

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

مدى مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وأثرها على التمكين الوظيفي في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن
(دراسة مقارنة)

إعداد الطالب:
أيوب عبدالله السيايده

إشراف
الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة /قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2011 م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب ايوب عبدالله السيايدة الموسومة بـــ:

مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأثرها على التمكين الوظيفي في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن – دراسة مقارنة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة العامة.**

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. زياد يوسف المعشر		2011/10/31	مشرفاً ورئيسا
د. سامر عبدالمجيد البشابشة		2011/10/31	عضواً
د. غازي رسمي أبو قاعود		2011/10/31	عضواً
د. احمد علي صالح		2011/10/31	عضواً

عميد الدراسات العلـــيا

أ.د. عبدالفتاح خليفات

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي ..... والدتي الغالية.

إلى من به أكبر وعليه اعتمد إلى مصدر فخري واعتزازي ....أخي سلامه.

إلى رفيقة دربي وحبيبة قلبي إلى ذات القلب الكبير ..... زوجتي الحبيبة.

إلى من استمد منهم قوتي والساكنين في قلبي ..... أخواتي و إخوتي.

إلى نور عيني ودم قلبي، وسام، نسيم، احمد، لميس .... أبنائي.

إلى كل من دعا لي بالتوفيق اهدي هذا العمل المتواضع

أيوب عبدالله السيايده

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين. الحمد لله الذي أعانني على إتمام هذا الجهد المتواضع وقدرني على الوصول إلى درجة الماجستير في الإدارة العامة.

ويسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحتـــرام الفـــائق وكبيـــر العرفـــان لأستاذي الذي غمرني بعطفه وطيبته الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر جـــزاه الله كل خير على موافقته الإشراف على هذه الرسالة وعلى ما قدمه من نصح وإرشـــاد وعون لانجاز هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة، الـــذين شـــرفوني بقبـــول مناقشة هذه الرسالة، والذي كان لملاحظاتهم الأثر البالغ فـــي إنجـــاز هـــذا العمـــل بالصورة المرضية فلهم مني كل الاعتزاز والتقدير.

وأتوجه بالشكر إلى جميع من تعاون وأسهم معي في إخراج هذه الرســـالة بهـــذه الصورة، وجميع المبحوثين الذين تفضلوا بالإجابة على أداة الدراسة.

إليهم جميعا خالص الشكر والعرفان، إعترافاً مني بجميلهم، جزاهم الله عني خير الجزاء.

أيوب عبدالله السيايدة

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الملخص

مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأثرها على التمكين الوظيفي في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن – دراسة مقارنة

أيوب عبدالله السيايدة

جامعة مؤتة، 2011

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وأثرها على التمكين الوظيفي في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانه لغرض جمع البيانات.وتم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ (519) مبحوثاً استرجع منها (430) استبانه واستبعد (12) استبانه لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي.وبذلك خضع للتحليل (418) مبحوثاً، (192) مفردة من الكليات الحكومية، و(226) مفردة من الكليات الخاصة واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الإستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها :

1. أن تصوّرات العاملين في الكليات الحكومية والخاصة لمستوى المشاركة في اتخاذ القرار جاءت بدرجة مرتفعة، بإرتفاع قليل لصالح الكليات الخاصة.
2. أن تصوّرات العاملين في الكليات الحكومية والخاصة للتمكين الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، بإرتفاع أكبر لصالح الكليات الخاصة.
3. وجود أثر لمستوى المشاركة في إتخاذ القرار في التمكين الوظيفي، وأن أبعاد المشاركة في اتخاذ القرار تفسر ما مقداره (61%) من التباين في التمكين الوظيفي.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات افرد العينة لمستوى المشاركة في إتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل التعليمي، والخبرة، والعمر)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات افرد العينة للتمكين الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل التعليمي، والخبرة، والعمر،)

وتوصي الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز المشاركة في إتخاذ القرار في البيئة التنظيمية، والإرتقاء بهذِه الأبعاد إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية استراتيجيه واضحة المعالم للكليات الحكومية، لما لها من أثر في تحسين مستوى التمكين الوظيفي والتي تؤثر إيجابيا على كفاءة وفاعلية هذه الكليات في تحقيق أهدافها التنظيمية.

Abstract

The Extent of the Employee's Participation in Decision-Making and its Impact on Functional Empowerment in Public and Private Colleges in Jordan - A Comparative Study

Ayoub Abdullah Alsayayadeh
Mu'tah University 2011

This study aimed at identifying the extent of the employees in perspective decision-making and its impact on functional empowerment for the employees in private public community colleges in Jordan ،to achieve the goals of this study ،a questionnaire was designed and developed as an instrument to collect data.Thes questioner was given to the population of the study which included (519) participants of which (430) were considered and(12) were discarded because they were not valid for statistical analysis. The population was (418) employees; (192) from the pubic Community Colleges and (226) from private Community Colleges. The statistical package of social sciences (SPSS. V.16) was used to analyze the data.

The basic results the study concluded with were:-

1. The perceptions of the employees in the public and private colleges about the level of the participation in decision-making was high ،but in favor of private Community Colleges.
2. The perceptions of the employees in the public and private colleges to empowerment came high to the advantage of the private colleges.
3. There was an impact of the level of participation in decision-making on functional empowerment. The dimensions of the participation in decision making explained (61%) of the variation in functional empowerment.
4. There were statistically significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in the perceptions of the level of participation in decision-making attributed to demographic variables (gender ،academic qualification ،age ،and experience ،and significant differences exist ($\alpha \leq 0.05$) in the perceptions of the empowerment ascribed to demographic variables(gender ،academic qualification ،age ، experience).

The study recommended that there should be organizing culture enhancing participation in decision making in the organizing environment , These dimensions should be improved to reach higher levels through improving the employees skills finding a strategic vision for the colleges since that has and influence in enhancing the level of functional empowerment which positively affects the competence and efficiency of these colleges in achieving the organizing goals.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة:

إن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جداً وإدارة الموارد البشرية، موضوع مطروق في كتب الإدارة بأشكال كثيرة، ومتعددة، وتجتمع في مجملها علـــى أهميـــة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وتطوير الإمكانيات والتدريب، ومشاركة العاملين في صنع القرارات ومنح الحوافز المادية والمعنويـــة، وتنميـــة روح فـــرق العمل وتحمل المسؤولية . ويتفق الكثيرون من رجال الإدارة على ضرورة إشـــراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي أعمالهم، وذلك ضمانا لوضوح الرؤية، وتبادل الآراء ولضمان تعاونهم والوصول إلـــى قـــرارات أكثـــر صـــحة. فالمجموعة أقدر على النظر إلى المشكلة المطروحة من جوانب متعددة مـــن الفـــرد الذي كثيراً ما يسيطر عليه فكرة أو جانب من القضية قد تحول بينه وبـــين الرؤيـــة الواضحة للجوانب الأخرى.

ومن هنا كان لابد من الاهتمام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ودراســـة آثار هذه المشاركة على المنظمة وعلى الأفراد. ودورها في تعزيز العمل وتوثيـــق العلاقات بين العاملين وإعطاءهم الفرصة في تحمل المسؤولية والصلاحية في تنفيـــذ القرار، وهذا ما يعرف بالتمكين الوظيفي . ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيس علـــى إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخـــاذ القـــرار وزيادة المرونة بينهم وبين الإدارة، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بـــين الإدارة والعاملين. وان إغفال مبدأ التشاركية والتمكين من قبل بعض المدراء،والذي قد يؤدي إغفاله إلى فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين وتقليل الانتماء ،والحافز للعمل

2.1 مشكلة الدراسة:

تسعى المنظمات للاهتمام بالعنصر البشري من اجل مواكبـــة النمـــو والتطـــور المتسارع الذي أصاب البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال، وللاستجابة إلى تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية وتفويض الصلاحيات والمـــشاركة فـــي صنع القرارات، واتخاذها وتنفيذها واتجاه المنظمات نحو التخـــصص فـــي العمـــل، واستمرارها في بيئة تنافسية، فقد سعت المنظمات إلى تنمية المهـــارات والمعـــارف والخبرات للعاملين بإتاحة الفرصة لهم لإظهار قدراتهم وأفكارهم الإبداعية في مجال وظائفهم. فقد درس في أواخر القرن الماضي مبدأ التمكين الوظيفي كمدخل لتطـــوير الأداء ولا زالت بعض المنظمات تفتقر إلى رؤية واضحة لتبنيـــه وتطبيقـــه وذلـــك لإعتقاد الإدارات العليا بان تمكين العاملين وتقويتهم معرفيا ونفـــسيا ســـيكون علـــى حساب نفوذها وسلطتها وذلك لرغبتها بالاحتفاظ بالقدر الأكبر من الصلاحيات وعدم الثقة في قدرات العاملين على ممارسة مهامهم وصلاحياتهم بكفاءة وفاعلية. خاصـــة في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات ومنح العاملين الـــصلاحيات والحريـــة فـــي تنفيذها، والذي أصبح ضرورة في عصر الانفتاح والعولمة الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلـــى البنـــاء والنمط التقليدي والمشارك الأكثر انفتاحا ومرونـــة . وهـــذا يتطلـــب أفـــراد ذوي مهارات عقلية وإبداعية وفنية متطورة. لكي تكـــون المنظمـــات مواكبـــة وملائمـــة للظروف والتطورات المتسارعة وأكثر قابلية للنمو والازدهـــار وتحقيقـــا للكفـــاءة والفاعلية ومستجيبة للمتغيرات العالمية . لذا كان لابد لإدارة المنظمات عدم إغفـــال دور مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم الصلاحيات والمسؤوليات لتنفيـــذ القرارات لما لذلك من آثار على مستقبلهم وإستمراريتهم وانعكاساته قد تكـــون فـــي غير صالح المنظمة وبقاءها .

ومن هنا فان المشكلة التي تحاول الدراسة معالجتها هي " مـــا مـــدى مـــشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الكليات الحكومية مقارنة بالكليات الخاصة وما هـــو تأثيرها على التمكين الوظيفي في الكليات الحكومية مقارنة بالخاصة في الأردن؟

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تبحث في مدى مشاركة العـاملين فـي اتخـاذ القرارات وأثرها على التمكين الوظيفي في الكليات الحكومية ومقارنتهـا بالكليـات الخاصة في الأردن .حيث تعتبر عملية المشاركة ضرورية من ضروريات اتخـاذ القرارات الإدارية خاصة بعد توجه المنظمات نحو تفويض الصلاحيات واللامركزية والديموقراطية في العملية الإدارية، وان عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العمليـة الإدارية ومحورها الأساسي

ومما يزيد أهمية الدراسة إنها تتطرق لبحث أحد المفـاهيم الإداريـة الحديثـة والمرتبطة بالتمكين الإداري والوظيفي لدى العاملين .

كما تنبع أهمية الدراسة كونها تربط بين المشاركة في اتخاذ القرارات وأثارهـا على التمكين الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع الحكوميـة والخاصـة كدراسـة مقارنة، والتي ستسهم بتوفير قاعدة بيانات ومعلومات لدراسات لاحقـة، وتـشكيل إطار نظري توضيحي لبيان أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وما لها من تـأثير على التمكين الوظيفي لديهم، كونها- بحدود علم الباحث- الأولى التي تبحـث هـذه القضية

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأثرها على التمكين الوظيفي للعاملين في الكليات الحكوميـة ومقارنتهـا بالكليـات الخاصة في الأردن وينبثق من هذا الهدف، الأهداف الفرعية التالية :

1. التعرف على مدى مشاركة العاملين في اتخـاذ القـرارات فـي الكليـات الحكومية ومقارنتها بالكليات بالخاصة في الأردن.
2. التعرف على طبيعة القرارات التي يشارك فيهـا العـاملين فـي الكليـات الحكومية والخاصة
3. التعرف على أساليب ومعوقات المشاركة في اتخاذ القرارات فـي الكليـات الحكومية ومقارنتها بالكليات الخاصة في الأردن

4. التعرف على مستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين فـي كليـات المجتمـع الحكومية ومقارنتها بالكليات الخاصة الأردنية.
5. بيان تأثير متغير الدراسة المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات) على أبعاد المتغير التابع(التمكين الوظيفي) في الكليات الحكومية مقارنتاً بالخاصة.
6. تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القـرار تهـدف إلـى توضـيح دور المشاركة في اتخاذ القرارات وأثرها وانعكاساتها على التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الأردنية .

5.1 أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :

1. ما مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات بإبعادها (طبيعة العمـل، أسـاليب المشاركة، درجات المشاركة، مقومات المشاركة، نوعية القرارات، معوقات المشاركة) لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن؟
2. ما مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الـسلطة، التحفيـز الـذاتي، التطوير الذاتي، التقليد والمحاكاة، العمل الجماعي، السلوك الإبداعي،) لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن ؟
3. ما هي طبيعة القرارات الإدارية التي يشارك فيهـا العـاملين فـي كليـات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن ؟
4. ما هي الأساليب السائدة في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في كليـات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن ؟
5. ما هي أثار المشاركة في اتخاذ القرارات بأبعادها المختلفة (طبيعة العمـل، أساليب المشاركة، درجات المشاركة، نوعية القرارات، معوقات المشاركة) على التمكين الوظيفي ؟

6.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرارات بأبعادها (طبيعة العمل، أساليب المشاركة،درجات المشاركة، مقومات المشاركة، نوعية القرارات، معوقات المشاركة) في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن .

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لطبيعة العمل بوصفه بعداً من أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن .

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب المشاركة بوصفه بعداً من أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن .

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجات المشاركة بوصفه بعداً من أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة .

الفرضية الفرعية الرابعة :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمقومات المشاركة بوصفه بعداً من أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن .

الفرضية الفرعية الخامسة:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنوعية القرارات بوصفه بعداً من أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع

الحكومية والخاصة في الأردن .

الفرضية الفرعية السادسة:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة ($\alpha \le 0.05$) لمعوقات المشاركة بوصفه بعداً من أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن .

الفرضية الرئيسة الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) في درجة المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية) بين العـــاملين فـــي كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن .

الفرضية الرئيسية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) في مستوى التمكين الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتمـــاعي، العمـــر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية) للعاملين في كليات المجتمـــع الحكومية والخاصة في الأردن .

الفرضية الرئيسية الرابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عنـــد مـــستوى دلالـــة ($\alpha \le 0.05$) فـــي تصورات المبحوثين لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات بأبعاده المختلفة تعـــزى لمكان العمل.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

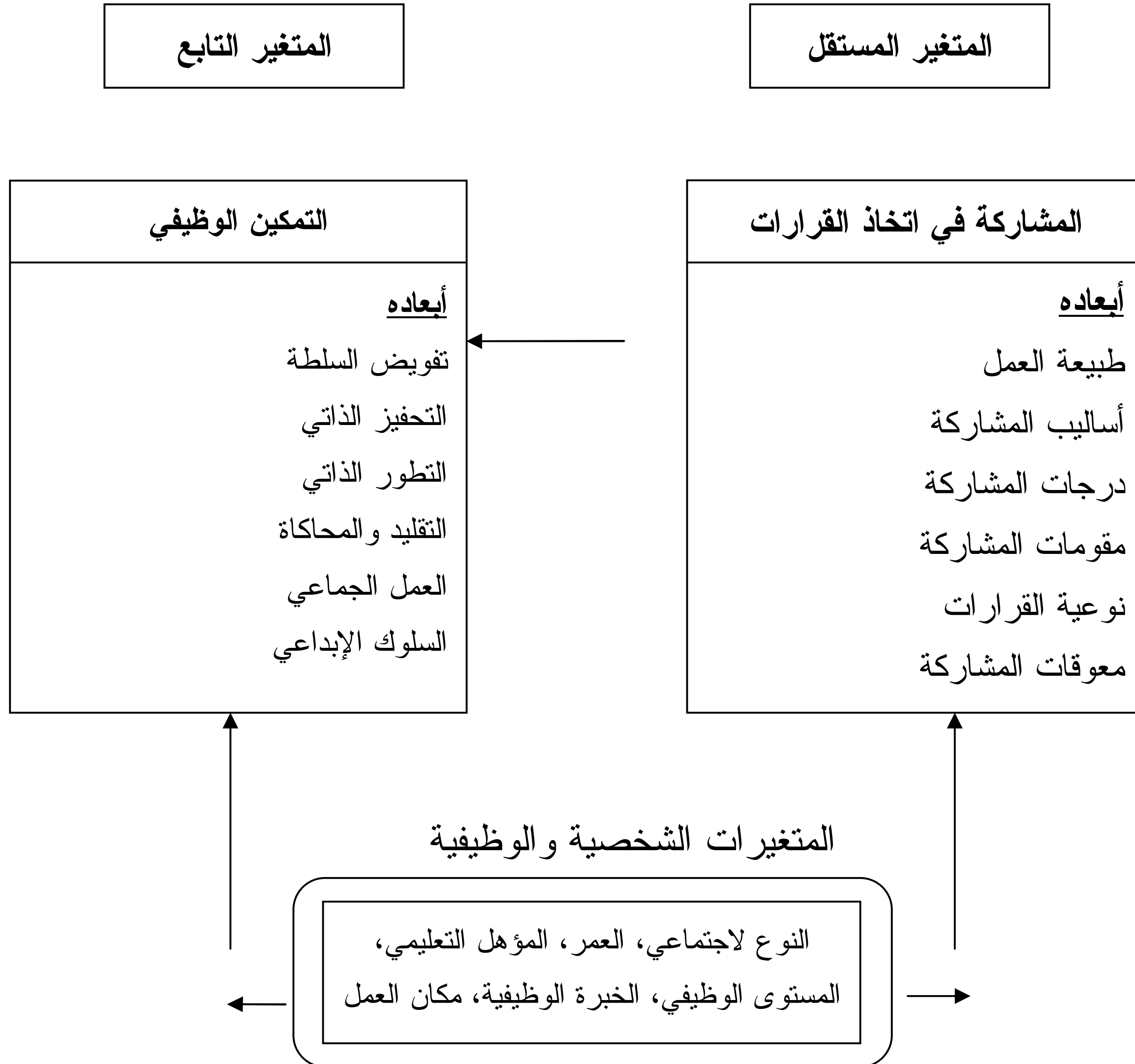
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عنـــد مـــستوى دلالـــة ($\alpha \le 0.05$) فـــي تصورات المبحوثين نحو التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة تعزى لمكان العمل.

7.1 أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل الأتي رقم (1) أنموذج الدراسة بمتغيراته المستقلة والتابعة :

الشكل رقم(1)

أنموذج الدراسة



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

يتناول هذا الفصل في جزئه الأول استعراض الأدبيات ذات الصلة بموضوع المشاركة في اتخاذ القرارات ومفهوم التمكين الوظيفي للاستفادة منها في توظيفها لموضوع الدراسة حيث يتم توضيح مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات وأهميتها وطرق المشاركة وأساليبها وايجابياتها وسلبياتها، وكذلك اتخاذ القرارات الإدارية ومراحلها وأنواعها وأبعادها وعلاقة هذه المفاهيم بمفهوم التمكين الوظيفي وتعريفه وأهدافه وفوائده ومستوياته ووسائله وبيئته، أما الجزء الثاني فيتركز على الدراسات السابقة .

1. مفهوم المشاركة :

لقد أوردت أدبيات الدراسات العديد من التعريفات للمشاركة فقد عرفها (appel ,1984) بأنها: إسهام العمال والموظفين في اتخاذ القرارات وصنع أهداف خاصة بالعمل والالتزام بتطبيق تلك القرارات لتحقيق الأهداف. وقد عرفها الكاتبان (Davis & Newstron ,1989) على أنها : انغماس (Involvement) الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها . أما (Roberts &Hunt,1991) عرفاها بأنها : إسهام عدد كبير من أعضاء المنظمة في وضع القرار مما يؤدي إلى إحراز مستوى جيد من النتائج المطلوبة . عرفها(شهاب، 1995) بأنها: اندماج الأفراد عقليا أو عاطفيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة، وتحمل المسؤولية المنوطة بها .

أما (كنعان، 1995) فقد بين بأنها : دعوة الرئيس لمرؤوسه والالتقاء بهم لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها .

وقد عرفها(اللوزي، 1999) بأنها : عملية تفاعل الفرد عقلياً ووجدانياً مع الجماعة التي يعمل معها في المنظمة بشكل يمكنه من تسخير جهوده وطاقاته لتحقيق

الأهداف المشتركة في ظل المعطيات البيئية التي تعمل فيها المنظمة. وذكر كل من (Thompson & Kahnweiler,2002) بان المشاركة هي : جهد مقصود وواعي من قبل الأفراد في المستويات الإدارية العليا في المنظمة، بتوفير الفرصة للأفراد أو الجماعات في المستويات الإدارية الدنيا بان يكون لديهم تأثير كبير في صنع القرار ودور واضح في الأداء التنظيمي. وكذلك أشار هيلر (Heller,2003) إلى أن المشاركة تعني: إشراك الموظف والاستشارة وتقاسم التأثير والشراكة والتمكين وهي مفردات تصف مقومات المشاركة. وأورد (محمد، 2010) تعريف للمشاركة بأنها : العملية التي يتم بمقتضاها المشاركة في مسؤولية صنع القرار بين المديرين ومرؤوسيهم، أو بمعنى آخر هي مدى مشاركة المرؤوسين في القرارات التي يضطلع بصنعها المديرون.

ومن خلال هذه التعارف يمكن تعريف المشاركة بأنها عملية يتم بموجبها تنازل الرئيس عن بعض سلطاته للسماح لهم بالمساهمة في بعض مهامه القيادية وإبداء آرائهم بخصوص اتخاذ القرارات والمواضيع المختلفة في المنظمة.

أهمية المشاركة في اتخاذ القرار

إن الاسترشاد بعلم ورأي الأفراد في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة وكذلك المستشارين والخبراء في الميادين الاجتماعية والاقتصادية والنفسية والهندسية والطبية والقانونية وما إلى ذلك لازمة في عملية صنع القرار .

ومن المسلم به انه ليس من البشر من هو خبير في كل شيء كل فرد يحتاج إلى مساعدة ومعاونة ورأي الآخرين، سواء أكانوا رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين، فالعقل البشري مهما كان مستوى نضجه وذكائه لا يستطيع في غالب الأحيان أن يحيط بكل جوانب المشاركة وهذا من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة في كل عصر .

والإنسان أيا كان موقعه في السلم الإداري يميل في الغالب إلى تنفيذ القرار الذي شارك في صنعه ويدافع عنه وبالمقابل فإنه يحاول مقاومة القرار الذي يملّى عليه دون استشارته أو على الأقل لا يجد في نفسه اندفاعاً ذاتياً لتنفيذه – إن لم تصاحبه حوافز معينة – ذلك أن من أهم الحاجات الإنسانية للإنسان أن يعترف

بوجوده ويعطى أهميته وان يؤخذ برأيه وان تترك له حرية مشاركة زملائه وأفـراد منظمته والتفاعل معهم (حجاحجة، 2004) . ويشير (القريوتي، 1993) أن إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات يعتبر مصدراً من مصادر الـدعم المعنوي لهم الأمر الذي يجعلهم يحسون بإنسانيتهم وقيمهم وثقتهم بأنفسهم ويساعدهم على توخي الدقة والاجتهاد في طرح الأفكار .

ويوضح (حريم، 1997) إلى أن كثيراً من القرارات الهامـة فـي المؤسـسات الناجحة لا يتم اتخاذها من قبل فرد واحد بل يشارك في اتخاذها العديد من العـاملين من مختلف المستويات وفي مراحل مختلفة من عملية اتخاذ القرار.

ومن هذا المنطلق فـإن إهتمـام الإدارة بالعـاملين وقـضاياهم وإحتياجـاتهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار يوفر مناخاً صحيًا يساهم في إطـلاق وتحريـر الطاقات الكافية لدى العاملين إلى أقصى الحدود.

ومن أهم المزايا التي يمكن تحقيقها من المشاركة في اتخاذ القرارات ما يلي:-

1. تتيح المشاركة للمشاركين في اتخاذ القرارات الرؤية الكاملة والواضحة للمنظمة وأهدافها، بدلا من النظرة المحدودة لكل منهم في نطاق عمله أو وحدته التي يعمل بها. وهذه الرؤية تؤدي إلى تركيزهم على الأهـداف التنظيمية، وتحقيق التناسق والتعاون بين أعضاء التنظيم.
2. زيادة الفهم المتبادل بين أعضاء التنظيم وتقليل النزاع والمنافسة الضارة بينهم، فالمشاركة تبين للمنفذين الآثار المترتبة على إتخاذ القـرار فـي جوانب العمل المختلفة، ومدى مساهمته في تحقيق أهـداف المؤسـسة، والتعرف على وجهات النظر المختلفة، وأهداف القرار، وكيفية الاستفادة من أفكار المشاركين في تحسين جودة القرارات الـصادرة.(الـدوري، وآخرون، 2009)
3. تسهم المشاركة في تنمية مهارات المرؤوسين الإدارية. وتكوين صـف ثان لمتخذي القرارات، وهذا الأسلوب يدعم مفهـوم الطريقـة العلميـة وأهميتها عند ممارسة العمل، وكيفية مراعاة الموضوعية والدقـة عنـد تحليل البيانات وتقييم النتائج.

4. تساعد على تنمية الإبتكار لدى العاملين مما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات الصادرة. وذلك لان المشاركة تتطلب جهدًا من العاملين ودراسة لتحليل الموقف محل إتخاذ القرار، والتفكير في البدائل الممكنة لمواجهة المشاكل الممكنة والنتائج المرتبطة بكل بديل، وهذا الجهد من قبل العاملين يؤدي إلى توسيع دائرة تفكيرهم ومدركاتهم للأمور.
5. تضفي على القرارات صفة الواقعية مما يؤدي إلى تحفيز العاملين نحو تنفيذها. فالمشاركة تنقل ظروف واقع التنفيذ للمدير مع بيان الإمكانات الحقيقية المتاحة، والعقبات المتوقعة، ومقترحات الحلول المناسبة لتجاوزها، كما أنها تؤدي إلى تقارب وجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين. (ملوخية، 2007)

3- أساليب المشاركة في صنع القرارات:-

هناك أساليب عادية (تقليدية) للمشاركة في صنع القرار وهناك أساليب حديثة وهما على النحو التالي :

أولاً : الأساليب التقليدية :

1- نظام الاقتراحات: (Suggestion system)

ومن خلال هذا النظام يتم فتح المجال للعاملين بإبداء آرائهم حول موضوع القرار بإحدى الطريقتين:

أ. صندوق الإقتراحات : حيث يتم وضع صندوق خاص بالإقتراحات للعاملين وتطلب الإدارة من العاملين وضع آرائهم واقتراحاتهم في هذا الصندوق وغالباً ما تكون الآراء سرية لأنها لا تحمل إسم صاحب الإقتراح لكي يعبر عن رأيه بحرية دون خوف .

ب. الطلب المباشر: وهنا تطلب الإدارة من العاملين من خلال إداراتهم ورؤسائهم ومشرفيهم المباشرين كتابة آرائهم حول الموضوع الذي تحدده الإدارة بشكل خطي وترفع إلى الرؤساء بشكل جماعي والذين يقوموا بدورهم برفعها للإدارة .(الخضرا، 1979)

2- نظام اللجان : (Committees)

وهي تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة، إذ تحدد إختصاصاتها في قرارات تكوينها، وقد تكون اللجان دائمة أو مؤقتة، واللجنة الدائمة : هي التي تحدد لها إختصاصات مستمرة، أما اللجان المؤقتة، فتنتهي بإنتهاء المهمة المكلفة بها .

وتقسم من حيث السلطة إلى لجان تنفيذية ولجان استشارية والتنفيذية تتمتع بسلطة تخولها الحق في إصدار الأوامر والتعليمات الملزمة والواجب تنفيذها .

والاستشارية : يقتصر دورها في تقديم التوصيات والمقترحات وتوجيه النصح والإرشاد، ويمكن تقسيم اللجان من حيث الناحية الرسمية إلى لجان رسمية وغير رسمية، أما الرسمية: فيتم تشكيلها رسميا وتدرج ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، وغير الرسمية تشكل ضمن الوحدات الإدارية بأمر من مدير الوحدة للمساعدة وتوجيه النصح والمشورة له وتأخذ البعد الشخصي ولا مكان لها في الهيكل التنظيمي. (كنعان، 1998)

3- الاجتماعات

تعتبر الاجتماعات على درجة عالية من الأهمية، وتعد من أهم أساليب اتخاذ القرارات الجماعية وأعلى مراتب القيادة الجماعية لان كل من يحضر الاجتماع يكون له الحق في إبداء رأيه، كما انه يعطي فرصة متكافئة في التصويت عليه وتساعد في كسر الحواجز بين العاملين والإدارة وتمكن هذه الطريقة من إستقراء ما يدور في أذهان العاملين من خلال طروحاتهم ونقاشاتهم .

ويمكن تمييز نمطين للاجتماعات :

أ- اجتماعات تنفيذية : يهدف إلى اتخاذ قرار في موضوعات محددة ويكون القرار ملزم للتطبيق من قبل الأجهزة التنفيذية .

ب- اجتماعات لتبادل الرأي : ومن خلالها يتم طرح موضوع معين أو طرح مجموعة من الأسئلة على المجتمعين، بحيث تكون سبيلاً لتبادل الآراء والمعلومات .

4- **المقابلة الشخصية** (Personal meeting)

يقوم هذا الأسلوب على لقاء المدير بمرؤوسه سواء كان ذلك بشكل فردي من

خلال دعوتهم إلى مكتبه أو قيامه هو بزيارة كل منهم في موقع عمله لطرح موضوع معين وأخذ آرائهم ووجهات نظرهم تجاهه.

5- الاتصال الهاتفي: (Phone communication)

ويعتبر من أسرع أشكال المشاركة، ويلزم في المشاكل والحالات العاجلة والتي تحتاج إلى قرارات سريعة، وكذلك في حالة وجود العاملين المراد اشتراكهم في مواقع متباعدة أو وجود ضغط العمل وصعوبة ترك العاملين لمواقع عملهم، أو تكون تكلفة تجمع العاملين بحاجة إلى نفقات عالية وتكمن أهمية الاتصال الهاتفي بأنه يعطي الشخص بعض الجرأة لإعطاء رأيه بصراحة وتكوَن إحساس لدى العاملين بمدى أهميتهم وأهمية آرائهم .(بلاك، 1999)

6- المذكرات: (Memories)

من خلال هذا الأسلوب يقوم المدير بتوجيه مذكرات خطية إلى مرؤوسيه يطلب منهم صراحة أن يزودوه بآرائهم حول موضوع ما وقد يحدد المدير المهلة المعطاة لهم وقد يتركها مفتوحة . (حجاحجة، 2004) .

2- الأساليب الحديثة :

1- طريقة العصف الذهني: (Brain storming) تعد هذه الطريقة من أهم وأنجح أساليب اتخاذ القرارات وحل المشكلات الجماعية، لأنها تتيح فرصة للجميع لإبداء الرأي وطرح البدائل عن طريق تقديم أو توليد أفكار جديدة ابتكاريه تتعلق بمشكلة معينة، وتتكون جلسة العصف الذهني من ستة إلى اثني عشر شخصاً، يقوم المشاركون بإطلاق العديد من الأفكار والآراء الحرة إلى أن تأتي الفكرة التي تمس هدف البحث دون وجود نقد لأي فكرة. (شهاب، 1995).

2-أسلوب دلفي : (Delphi technique) وهو ما يعرف بالاجتماع عن بعد وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً اعتماداً على آراء الخبراء والمختصين، لذلك فهو أسلوب مناسب للقرارات وحل المشكلات المعقدة التي تتطلب الانتظار مثل التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد.

وتهدف هذه الطريقة إلى تحسين أسلوب اتخاذ القرارات في اللجان التقليدية

ومعالجة بعض عيوبها عن طريق إخفاء هوية المشاركين في اتخاذ القرار واستبدال النقاش بتبادل المعلومات الأمر الذي يؤدي إلى التركيز على جوهر الموضوع المنوي بحثه.(كورتل وبوغليطه، 2011)

4- طريقة فيلبس :(Philips Technique) عرفت هذه الطريقة باسم مكتشفها دونالد فيلبس (Donald Philips)، وهي مشابهة لطريقة العصف الذهني في تقديم الأفكار للأفراد وفي هذه الطريقة يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات ولكل مجموعة فرعية رئيس، ثم تحدد المشكلة لكل مجموعة من هذه المجموعات الفرعية، ويطلب من المجموعات مناقشة المشكلة وتقديم الحلول المناسبة وتقييمها واختيار الحل المناسب لكل مجموعة فرعية ثم يقوم رئيس كل مجموعة بتقديم الحلول التي توصلت إليها مجموعته ثم تجميع كل الحلول ومناقشتها من قبل الجميع ويتم اختيار أفضل الحلول للمشكلة (بدر، 1985) .

5- طريقة الرنجي اليابانية(Ringi method) وفقاً لهذه الطريقة فإنه في حالة ظهور أي مشكلة فإن الإدارة تحيلها إلى أدنى مستوى إداري مسؤول عن تنفيذها وهناك يعقد إجتماع تناقش فيه المشكلة ثم يتخذ قرار عن كيفية حلها ويعتمد الحل ثم يرفع إلى المستوى الإداري الأعلى، وهكذا إلى أن يصل إلى أعلى مستوى له علاقة بعملية التنفيذ (شهاب، 1995)

4.المقومات الواجب توفرها لنجاح مفهوم المشاركة في الإدارة :

إن المشاركة في اتخاذ القرارات ليست عملية أوتوماتيكية يكفي لنجاحها أن يُؤمن بها الأفراد بل لا بد من وجود مقومات على مستوى الفرد والمنظمة لضمان النجاح والتطبيق السليم للمشاركة، ومن هذه المقومات المتعلقة بمستوى الفرد :

1- الدافعية : يجب أن يتوفر لدى الفرد الدافع على مشاركة الإدارة والآخرين في اتخاذ القرارات الإدارية وهذا يجب أن ينبثق من إيمان الفرد بان تحقيقه لأهدافه الشخصية هو تحقيق لأهداف المنظمة، وان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها هو بمثابة عامل مساعد له في تحقيق أهدافه .

2- الاستقرار الذهني والنفسي : يجب أن يتوفر للفــرد الاســتعداد الــذهني والنفسي، وهذا مرتبط بعدة مقاييس منها مستوى التعليم والخبرة والذكاء وعدم وجود معوقات نفسية .

3- أهمية الشيء موضوع المشاركة : يجب أن يكون موضــوع المــشاركة ضمن إهتمام العامل أو الفرد، بحيث يهتم بالمشكلة ويحاول إيجاد حلول جدية لها . وذلك لان الفرد أو العامل يرغب بالمشاركة بالقرارات التــي ترتبط به وبعمله .

4- القدرة على الاتصال : إن المشاركة تعتمد على قدرة الفرد على الاتصال بالآخرين بما في ذلك من إرســال للمعلومــات واســتقبال واســتيعاب المعلومات الواردة . (سليمان، 1990)

أما المقومات المتعلقة بالتنظيم الرسمي على النحو التالية :

1. الوقت المتاح : إذا توفر الوقت الكافي لدى المدير لاتخاذ القرار فإن ذلــك يساعده على تطبيق مفهوم المشاركة عملياً، وقد يتخــذ القــرار بــصورة جماعية ومشاركة فعالة، أما إذا كان الوقت محدداً - وبغض النظر عــن مدى إيمان الرئيس بمفهوم المشاركة – فقد يؤدي ذلك إلى عــدم إشــراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.
2. اقتصاديات المشاركة : حيث يؤخذ بالحسبان مقدار الوقت المنصرف على المشاركة، وحجم الإجراءات التي يجب اتخاذها وتكاليف التعطيل الذي قد ينشأ في البطء النسبي في عملية القرارات . وعلى ذلك فإن التطبيق السليم لمفهوم المشاركة يجب أن يأخذ بالإعتبار المقارنة بــين تكلفتــه والعائــد المترتب عليه .
3. خلق الشعور بالأمن : يجب على المنظمة أن تخلق شعورا عامــاً بــالأمن لدى العاملين، وأن لا تمنعهم من المشاركة وأن لا يترتب على مشاركتهم في الآراء. أية أضرار أو تبعات .
4. المعلومات المرتدة : تعتمد فعالية المشاركة لدى الأفراد على المعلومــات المرتدة نتيجة المشاركات السابقة، فإذا كانت المعلومات المرتدة إيجابيــة

كانت بمثابة دافع لهم على الاستمرار في المشاركة. أما إذا كانت المعلومات المرتدة سلبية، فأنها تؤدي إلى إشعارهم بضرورة تطوير مشاركاتهم وفي ذلك دافع لهم على الاستمرار في بذل الجهود.

5. حجم الجماعة : فكلما زاد عدد أفراد الجماعة كلما قلت درجة فاعلية المشاركة، ويرجع ذلك إلى قلة عدد الفرص الحقيقية المتاحة لإبداء الرأي والى عدم الالتزام والدخول في مناقشات جانبية، لذلك فإن التطبيق السليم للمشاركة يتطلب تكوين جماعات ذات حجم مناسب حتى يمكن العمل على زيادة فاعلية أعضائها.
6. المقومات الفردية للرئيس : يجب أن تتوفر لدى الرئيس المقومات الفردية السابقة الذكر من دافعية واستقرار نفسي وذهني وشعور بأهمية المشاركة، بالإضافة لقناعة الرئيس بأن المشاركة لا تعني انتقاص من سلطته الرسمية أو الصلاحيات (سليمان، 1990).

5. درجات المشاركة

قدم (Tannem baum & schmidt)الوارد في (حريم، 2004) اعتماداً على أنماط وأساليب القيادة المختلفة- بتصنيف أنماط السلوك القيادي بالاعتماد على عاملين :

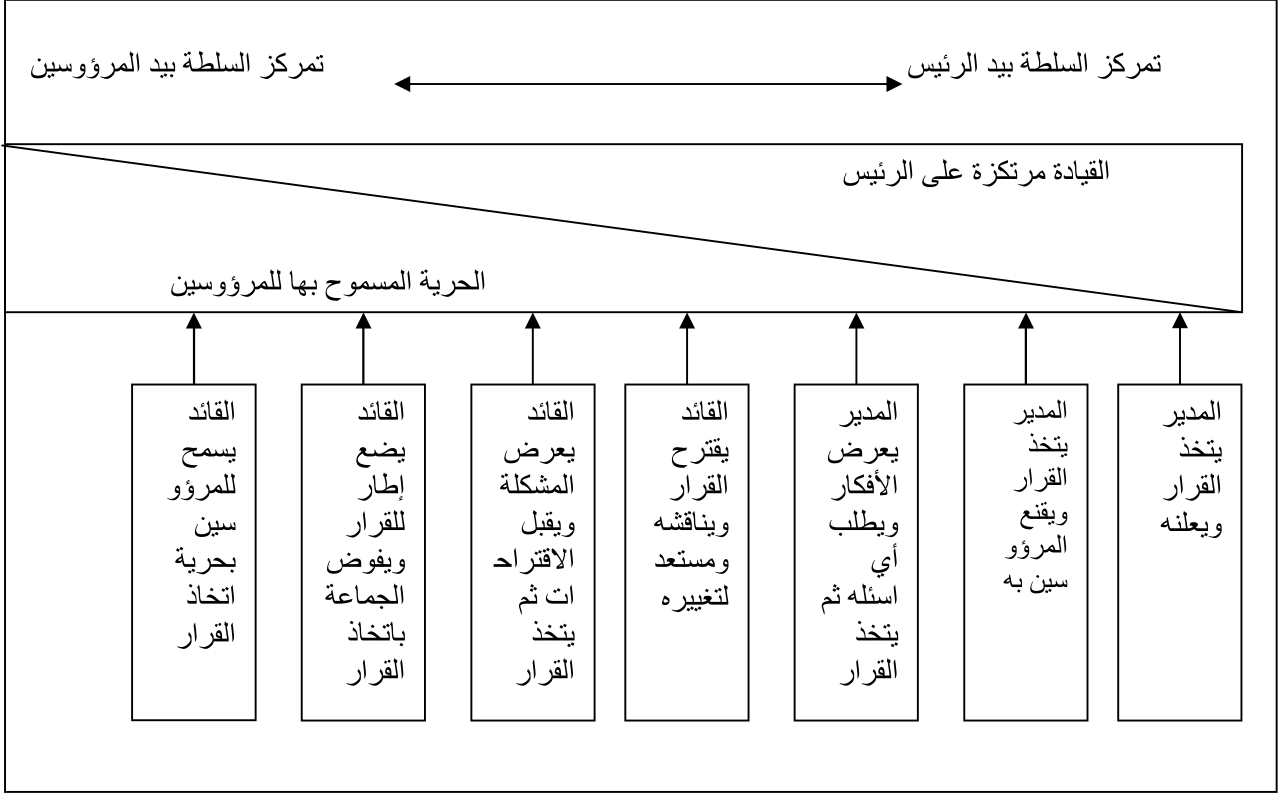
1- مدى استخدام السلطة من قبل المدير والقائد

2- مدى الحرية المسموحة للمرؤوسين في عملية صنع القرارات .

وهذا النموذج يحتوي على سبعه أنماط سلوكية للقائد تحدد مدى السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وهي على النحو التالي :

الشكل رقم (2)

درجات المشاركة



المصدر(حريم، 2004) السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات)

1- يتخذ الرئيس القرار ويعلنه للمرؤوسين .

وفي هذه الحالة لا يعطي الرئيس لمرؤوسيه أي فرصة للمشاركة المباشرة في عملية اتخاذ القرارات، فالقائد يقرر المشكلة ويحدد الإجراءات ويختار البديل المناسب .

2- يتخذ الرئيس القرار ويحاول إقناع المرؤوسين به .

وهنا لا يكتفي الرئيس باتخاذ القرار وإبلاغه بل يحاول أن يشرح لهم مبررات اتخاذ القرار للتخفيف من آثار انفراده بالقرار .

3- المدير يعرض الأفكار ويطلب أي أسئلة ثم يتخذ القرار .

وهنا يقدم الرئيس أفكاره حول المشكلة ويطلب من المرؤوسين طرح أفكارهم وأسئلتهم واستفساراتهم حول القرار لضمان موافقتهم ومؤازرتهم للقرار ثم يتخذ القرار .

4- يتخذ الرئيس قرار مبدئي قابل للتغيير .

يتخذ الرئيس القرار وبعد ذلك يطرحه للمناقشة للمرؤوسين وفي حالة وجود حاجة لتعديل أو تغيير القرار يتم ذلك فالقرار ليس نهائيا .

5- القائد يعرض المشكلة على المرؤوسين ويتلقى الاقتراحات ثم يتخذ القرار .

وهنا لا يتخذ الرئيس القرار إلا بعد طرح المشكلة ومناقشتها ودراستها من قبل المرؤوسين وتقديم الاقتراحات حول الحلول الممكنة ثم يقوم الرئيس باتخاذ القرار المناسب .

6- يضع الرئيس حدود القرار ويفوض المرؤوسين باتخاذه .

وفي هذه الحالة يقوم الرئيس بتوضيح المشكلة للمرؤوسين ويحدد القيود على ما يمكنهم أن يقرروه ويشترك الرئيس بالمناقشة للحلول الممكنة ويقوم بدور المنسق بين المشاركين ثم يقوم بتفويض المرؤوسين باتخاذ القرار المناسب.

7- يمنح الرئيس المرؤوسين حرية اتخاذ القرار الذي يرونه مناسباً بدون تدخله .

وهنا يفوَض الرئيس المرؤوسين الأمر برمته، حيث يقوموا بتحديد وتشخيص المشكلة وتحديد البدائل واتخاذ القرار النهائي بدون تدخل منه لفرض رأي معين أو تأثير عليهم، ووفقاً لهذا النمط فإن الرئيس يتنازل عن سلطة اتخاذ القرار كاملاً لمرؤوسيه(حريم، 2004) .

6. طرق المشاركة في عملية اتخاذ القرار:-

تعدد طرق المشاركة في اتخاذ القرارات بتعدد المشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسات وقد بين (احمد وحافظ، 2003) أن هناك طرق رسمية وأخرى غير رسمية للمشاركة في اتخاذ القرارات موضحة على النحو التالي :

اولاً : الطرق الرسمية للمشاركة :

وفي الطرق الرسمية يكون لأعضاء التنظيم صفة رسمية للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، وتكون محددة بهيكل تنظيمي رسمي وضمن تعليمات واضحة ومن أمثلتها المجالس الاستشارية والتي مهمتها دراسة المشكلات وإيجاد الحلول والتوصيات والاقتراحات والآراء للإدارة العليا حول المشكلة موضوع البحث

وللإدارة الحرية في الأخذ باقتراحات المجالس الاستشارية أو رفضها أو التحفظ عليها فاقتراحاتها غير ملزمة للإدارة .

ثانياً : الطرق غير الرسمية:

تقسم الطرق غير الرسمية إلى أربعة أقسام :

1- المشاركة الفردية :

وهنا يقوم الرئيس باستشارة احد العاملين حول موضوع معين أو مشكلة معينه في مجال العمل وبصورة ودية غير رسميه، ويتبادل معه الرأي ويسمع آرائه واقتراحاته حول المشكلة وأساليب حلها .

2- المشاركة الجماعية :

ومن خلالها تتاح الفرصة للمشاركة الجماعية للإفراد والعاملين في المنظمة في إبداء الرأي والمشورة والنصح، لا سيما إذا تعلق القرار في مصالحهم الخاصة إذ تتاح لهم من خلال المشاركة تحقيق درجة عالية من الرضا بشأن القرار المتخذ، وغالبا ما ينال قبولاً واسعاً من جميع الأطراف المشاركة فيه وهذا النمط في القرارات يتم بدرجة عالية من النجاح وتحقيق الأهداف المطلوبة .

3- الإدارة الديموقراطية :

وفي هذا النمط يقوم الرئيس بتفويض الصلاحيات والسلطات التي يتيحها له مركزه الوظيفي إلى بعض المستويات الإدارية الأخرى .بحيث يتم اتخاذ القرارات التي ترتبط بتلك الجوانب المعينة من قبلهم دون الرجوع لبعض المستويات التنظيمية الأخرى، وهذا ما يشبه أسلوب الإدارة بالأهداف وأسلوب دلفي، ويعتبر هذا النمط من القرارات أكثر نجاحا للأهداف من الأنماط المركزية في اتخاذ القرار(احمد وحافظ، 2003)

4- نمط الاستشارة لذوي الخبرة والاختصاص :

وهذا النمط من القرارات قائم على أساس الاستعانة بآراء الاستشاريين وذوي الخبرة وإسداء الرأي في إعطاء الاقتراحات والحلول أو البدائل المناسبة والملائمة في اتخاذ القرارات المعينة. ثم يتخذ القرار في ضوء

تلك الاقتراحات، وسلطة اتخاذ القرار هنا في يد الرئيس وليس في يد المجموعة والتي يقتصر عملها في تقديم المشورة. (عقيلي، 1997)

وقد حدد(كلالدة، 1997) أربع طرق يكون فيها تأثير قيادة المشاركة على اتجاهات التابعين وسلوكهم وهي :

1. أن جو المشاركة يجب أن يزيد في وضوح الاحتمالات من خلال المشاركة في صناعة القرار ووضوح للمسالك والطرق التي تؤدي إلى الأهداف المختلفة.
2. في قيادة المشاركة فإن التابعين يشاركوا في اختيار الأهداف ذات القيمة العالية أو الأهداف التي يرغبونها، وهذا يؤدي إلى مزيد من التطابق والتوافق بين أهداف التابعين وأهداف التنظيم وتقليل ظهور الفراغ بينهما .
3. المشاركة تزيد من سيطرة الفرد على ما يحصل في عمله ووظيفته فكلما كان التعزيز والدوافع عالية كلما أدى إلى درجة عالية من الاستقلال الفردي وقدرة الفرد على تسيير أعماله .
4. المشاركة تؤدي إلى انجاز أفضل. فالناس في المشاركة تصبح أكثر تفاعلاً والقرارات التي يتم اتخاذها تؤدي إلى علم المرؤوسين بالتوقعات المحتملة والضغوط الاجتماعية التي لها تأثير كبير عليهم .

7. مستويات المشاركة في صنع القرار:-

1- الاتجاه التقليدي :

يرى أنصار هذا الاتجاه أن المشاركة ترتبط بنوعية القرارات المراد اتخاذها فالقرارات الإستراتيجية يقتصر اتخاذها على الإدارة العليا والقرارات العادية والروتينية تختص بها المستويات الأخرى الأدنى.

فهذا الاتجاه يقوم على أساس تصنيف القرار والتخصص في عملية اتخاذها بحسب أهميتها، ويتطلب تطبيق هذا الاتجاه وجود وسائل دقيقة للتمييز بين المشكلات التي يتطلب حلها اتخاذ قرارات روتينية، والمشكلات التي يتطلب حلها اتخاذ قرارات إستراتيجية، الأمر الذي يجعل تطبيق هذا الاتجاه صعبا من الناحية العملية .

2- الاتجاه الحديث .

يرى أنصار هذا الاتجاه أن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تقتضي استخدام الأساليب الجماعية، حيث يسعى المدير إلى إشراك كل من يعنيهم أمر القرارات من مختلف مستويات التنظيم والمستشارين وممن يعنيهم أمر القرار من خارج التنظيم .

حيث تُعرض وجهات النظر المختلفة على المدير لإيجاد الحلول المناسبة من بين الحلول المطروحة، إلا أن تطبيق هذا الأسلوب يتوقف على عدة عوامل منها :

نوعية القرار المراد اتخاذه ومدى أهميته وعامل الوقت والتكلفة

وقد بين ليكرت في دراسته (R.likert model) أربعة أنماط في السلوك القيادي المؤثر على العاملين ومشاركتهم :

1- الأسلوب التسلطي الاستبدادي (Exploitative authoritative)

وفي هذا الأسلوب يقوم المدير باتخاذ القرارات التي ينبغي على المرؤوسين تنفيذها ،فهو يحدد العمل وزمانه ومكانه والأسلوب الذي يتم انجازه فيه وما على المرؤوسين إلا الطاعة والتنفيذ، فالمشاركة تكون في حدودها الدنيا والثقة معدومة بين الرئيس والمرؤوسين لذا يعتمد المدير على سلطاته وصلاحياته التي يتمتع بها في المنظمة .

2- الأسلوب المركزي الفعلي (Bevel Volant authoritative)

يقوم المدير في هذا الأسلوب باتخاذ القرارات، ولكن يعطي قدراً من الحرية للمرؤوسين في أداء أعمالهم ولكن وفقاً للإجراءات والطرق المحددة من قبل المدير أو رؤساء العمل ولذا فإن مستوى الثقة بين العاملين وإدارة المنظمة تبقى محدودة

3- الأسلوب التشاوري (consultative)

يقوم في هذا النمط المدير بالتشاور مع العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد ورسم السياسات المتعلقة بأجواء العمل التنظيمية، ويمارس العاملون الحرية الكاملة في إبداء آرائهم والمساهمة في انجاز المهام وفق سيادة روح المودة والثقة والتعاون بين العاملين، وتسود أواصر الثقة وبناء العلاقات الاجتماعية المتماسكة .

4- الأسلوب الجماعي Participate group

وفي هذا النمط يتم التركيز على إسهام العاملين ومشاركتهم في تحديد الغايات

والأهداف ورسم السياسات والإجراءات واتخاذ القرارات ويقتصر دور المدير في هذا النمط أنه يمثل حلقة اتصال بين مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة . (حمود واللوزي، 2008)

ويرى بعض الباحثين إن نجاح المدير في تحقيق المشاركة الفعالة في صنع القرارات من خلال الأساليب الجماعية، يقتضي الأخذ بالاعتبار العوامل التالية :

1- إن المشاركة في اتخاذ القرارات لا تعني أن تصبح الوظائف القيادية مشاعاً بين العاملين في التنظيم الإداري، وإن منح المدير لمرؤوسيه الحق في المشاركة بشكل واسع في اتخاذ القرارات لا يكون دائما ايجابيا لان المشاركة الواسعة قد تؤدي أو تحول دون اتفاق وجهات النظر حول تحديد المشكلة، وقد تعيق اتخاذ القرارات بسرعة مما يفقدها الفعالية.

2- إن على المرؤوسين العاملين في التنظيم أن يواجهوا مواجهه واقعية حقائق الموقف الذي أدى إلى خلق المشكلة موضوع القرار وان يقدروا ويتقبلوا ضرورة الوصول إلى قرار لحلها وان يعرفوا حدود حريتهم في اتخاذه.

3- إن إتاحة المدير الفرصة لمرؤوسيه للمناقشة عن طريق عقد الاجتماعات واللقاءات لايجدي الااذا أدت هذه المناقشات إلى اتفاق أو قرار.

4- إن اتخاذ القرار بحد ذاته لا يحقق الهدف من المشاركة في صنعه إلا إذا كان المرؤوسين متفهمين للأهداف المقصودة وملتزمين طواعية بالعمل على تحقيقها .

5- إن نجاح المشاركة يتوقف على تحديد الفئات التي يسمح لها بالمشاركة من المرؤوسين على اختلاف مستويات التنظيم، فيجب أن تشمل المشاركة جميع المتأثرون بالقرار وكذلك إن مسؤولية المرؤوسين لا تتوقف عند حد المشاركة في اتخاذ القرار بل يجب أن تعتمد على تنفيذه وبفاعلية.(كنعان، 1995) .

8. مزايا وعيوب المشاركة:

من خلال دراستنا للمنهج التشاركي في اتخاذ القرارات فإننا نستطيع تقييمه من

خلال المزايا والعيوب والتي تنعكس على فاعلية القرارات وعلى المشاركين في اتخاذ القرارات **و من المزايا** :

1- إن أشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات تتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم، أو تؤثر في ظروف عملهم مما يخلق لديهم الإحساس بأهميتهم لشعورهم بأن آرائهم واقتراحاتهم محل تقدير واهتمام القيادة، ومما يساعد المرؤوسين على معرفة دورهم في التنفيذ ومعرفة أسباب إصدار القرار وأهدافه، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين المدير والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية.

2- إن المشاركة تخلف المناخ العالي والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم وتعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وإشعارها بأهميتها .

3- إن المشاركة في عملية إتخاذ القرارات تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين في التنظيم وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى بمعنى أن المشاركة تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة مع العاملين وعلاقات حسنة مع الجمهور، وتقلل من اعتماد المرؤوسين على مديرهم نتيجة لتزايد إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم.(كورتل وبوغليطه، 2011)

4- إن المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار وجعلة أكثر ثباتا مما يضمن عدم إلغاءه أو تعديله بعد فترة وجيزة، وتساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم وعدم معارضتهم له بعد إقراره والتخفيف من العقبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه

5- إن المشاركة تخلص العاملين من الروتين البيروقراطي الممل والإجراءات الرسمية الشديدة التي تجعل من الفرد وعاء للأوامر وآله تنفيذ فقط

6- تقلل المشاركة من الجوانب السلبية لدى العاملين كالغياب والتذمر أو

الدوران و الشكاوي والحد من ظواهر الصراع أو الاغتراب وسوء الاستخدام المتعمد لممتلكات المنظمة (كنعان، 1995).

7- تؤدي المشاركة إلى زيادة الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين حيث يضمن ذلك تخفيض معدل الدوران، والغياب والصراع والمنازعات، بالمقابل يؤدي إلى مزيد من التعاون والتشاور مع الإدارة.(Neswstrom & Davis,2002)

ومن هنا فالقرارات الجماعية تجعل المرؤوسين يشعرون أنهم شاركوا مديرهم في اتخاذها ووقفوا على ظروف وأسباب إصدارها وهم لذلك يقبلون على تنفيذها بحماس ورغبة أو على الأقل يلتزمون أدبيا بعدم معارضتها ويحسون أن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه وهذا الالتزام يفوت عليهم فرصة أو محاولة التهرب من المسؤولية في حالة عدم التنفيذ.

2.عيوب المشاركة :

1- إن المشاركة في اتخاذ القرار تشكل مظهرًا لتنازل المدير عن بعض مهامه القيادية وبالتالي تضعف مركزة بإبقاء ما يناط به من ادوار بعيدا عن رقابته.

2- ما يؤخذ على المشاركة في اتخاذ القرارات أنها قد تصبح غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق ديموقراطية الإدارة، فالمدير هو في الغالب صاحب الاختيار النهائي بين البدائل المتاحة لأنه هو المختص رسميا بإصدار القرار ويتحمل وحدة المسؤولية وفي الغالب لا يأخذ بالاعتبار آراء المرؤوسين أو انتقادهم ويلجا إلى المحاباة والمناورة لإشراكهم في اتخاذ قراراته بقصد إخفاء المظهر الديموقراطي على سلوكه القيادي . (كنعان، 1995)

3- قد يؤدي إشراك المرؤوسين في مجال بعض القرارات إلى زيادة طموح واتساع توقعات المرؤوسين للمشاركة في مجالات أخرى لا تتناسب في طبيعتها مع قدراتهم وتخصصاتهم ومجال عملهم، مما قد يؤدي إلى حدوث صراعات داخل المؤسسة بين الرؤساء والمرؤوسين.

4- قد تترك المشاركة إنطباعاً لدى المرؤوسين بقلة خبرة الرئيس أو ضعف مبادئه وثقته في قراراته.

5- ميل بعض الأفراد المشاركين إلى المغامرة والمجازفة في طرح البدائل عند إتخاذ القرار وهذا يعود إلى شيوع المسؤولية بين الجماعة وصعوبة تحديد نصيب كل فرد من المسؤولية في حالة الفشل

6- غالباً ما تحتاج المشاركة في صنع القرار إلى وقت إضافي طويل يصرف في نقاش المجموعة وعرض آراءها ومقترحاتها للوصول إلى قرار معين. خاصة إذا كانت مشاركة شامله

7- إن المشاركة في إتخاذ القرارات قد تؤدي إلى قرارات توفيقية ضعيفة (الذنيبات والقريوتي، 2010)

من خلال التقييم السابق لأسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات فأنة بالرغم من وجود مزايا للمشاركة في إتخاذ القرارات فأن هناك مآخذ وعيوب على المشاركة وهي تدور في مجملها على صعوبة تطبيق المشاركة من الجانب العملي وكذلك فان المآخذ تبالغ في طريقة طرح لتصورها هذا الأسلوب بأنه تنازل للمهام القيادية بالنسبة للمدير وتشكك في قدرة بعض المدراء على حل المشكلات، ومع ذلك فاننا نرى أن المشاركة في اتخاذ القرارات لا تشكك في قدرة وكفاءة المديرين، بل يساهم بشكل فعال في جعل المرؤوسين أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها وبذلك يمكن تحقيق الإستجابة المطلوبة للمديرين وتجنب الكثير من المعوقات أو التحديات المضادة.

1. مفهوم وأهمية إتخاذ القرارات :

تنبع أهمية اتخاذ القرارات الإدارية من ارتباطها بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات ومنظمات فالحياة تعد سلسلة من القرارات التي يتخذها الفرد والقرارات تعتبر إنعكاساً لشخصية الفرد والجماعة أو المنظمة و للمواقف التي تمر بها والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها .

وإن المتتبع لمفهوم اتخاذ القرارات الإدارية في الكتب والمؤلفات يجد أن هناك شبة اتفاق بين معظم الكتاب حول مجموعة من العمليات هي وجود مشكلة تتطلب

حلاً وتوفر أكثر من بديل في موقف معين والحرية الشخصية في إختيـــار البـــدائل وأخيراً وجود هدف أو مجموعة أهداف نرغب في التواصل إليها وبالرغم من ذلــك فقد قدم الكتاب تعاريف مختلفة لاتخاذ القرارات الإداريـــة علـــى حـــسب فلـــسفتة واختصاصه وانتمائه. ومن أهم هذه التعاريف تعريف:(زويلف والقريـــوتي، 1993) فقد عرفوا القرار بأنه: وسيلة اختيار مدرك وواع لأحسن البـــدائل المتاحـــة محققـــا لأكبر عائد وأقل كلفة أو محققا الأهداف المطلوبة. وقـــد عـــرف (kreitner, 1995) اتخاذ القرار بأنه: اختيار البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة لكل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ثم إختيار أحسن وأنسب هـــذه البـــدائل وفقـــا لطبيعـــة الموقف. وعرفه (همشري، 2000) بأنه : عمل فكري وموضوعي يـــسعى إلـــى اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة أمام متخذ القرار لحل المـــشكلة، وقـــد بين (Simon, 2003) أن العمليات الإدارية هي عمليات متعلقة بالقرار وهي تنبع من فكرة التسلسل الهرمي للقرارات وتعم جميع نواحي المنظمة الإدارية .

بينما عرفه (الغزاوي، 2006) بأنه : الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة فـــي موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينه واختيـــار الحل الأمثل من بينها.

وعرفه (الأعرج والشبول، 2007) بأنه: أداة مـــن أدوات ممارســـة الـــسلطة، لممارسة المدير لحقه الشخصي والذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعـــاملين في التنظيم. وعرفه (ياغي، 2010) بأنه : عملية اختيار بديل معين من بين البـــدائل لمواجهة موقف معين أو لمعالجة مشكلة أو مسألة تنتظر الحل المناسب.

ويمكن استخلاص تعريف للقرار: بأنه نشاط إداري فردي أو جماعي يهدف إلى اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة لحـــل المـــشكلة وتحقيـــق الأهـــداف المطلوبة.

2. عناصر عملية اتخاذ القرارات :

وهي تتضمن جميع العناصر الفعالة المراد اتخاذها في مسألة معينة أو مـــشكلة بحاجة إلى حل ومن هذه العناصر :

1. صانع القرار : إن صانع القرار أو متخذة غالبا ما يكون فرداً أو جماعة أو

منظمة تتمتع من حيث السلطة بقدرتها على اتخاذ القـرار وإمكانيـة إلـزام الآخرين بتنفيذه.

2. موضوع القرار : إن القرار عادةً ما يرتبط بمشكلة أو ظاهرة يصار لاتخاذ قرارات بشأن معالجتها أو تصحيح انحراف أو تعديل سلوك معين اتجاهها.
3. الأهداف والدافعية : إن القرارات التي يتم اتخاذها تمثل سـلوكا أو تـصرفا هادفا لتحقيق غرض محدد وعادة ما يكون وراء كل دافع معين ووراء كـل دافع حاجة يُراد إشباعها ولذا فان القرار المراد اتخاذه ينجم عن وجود دافع لتحقيق إشباع حاجة إنسانية معينة .
4. البيانات والمعلومات : يجب توفر بيانات ومعلومات لدى متخذ القرار والتي تشكل الركن الأساسي في عملية نجاح القرار المراد اتخاذه وذلك لان تحديد المشكلة وأبعادها وإمكانية علاجها تعتمد على توفر المعلومـات والبيانـات بالكمية المطلوبة والنوعية الملائمة والأوقات المناسبة، فكلما تـوفرت هـذه المعلومات كلما كان القرار أكثر استجابة وتحقيقا للأهداف المراد انجازها .
5. البدائل المتاحة : يمثل تحديد البدائل المتاحة لمعاجلة المـشكلة مـن أكثـر العوامل أهمية، فالمشكلة المراد معالجتها غالبا لا يتوفر بشأنها بديل واحـد لذا فعملية التنبؤ (forecasting) تشكل قاعدة أساسية تساهم في تحديد البدائل المتاحة للمعالجة ثم اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتوفرة.
6. المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار : تشكل البيئة الداخلية والبيئـة الخارجيـة وطبيعة المناخ التنظيمي المناسب والضروف الداخلية والخارجيـة، غالبـا قاعدة أساسية في تحقيق نجاح القرار المراد اتخاذه وذلك لأنها تساهم فـي تقويض المعوقات والقيود المتعلقة بنجاح القرار المـراد اتخـاذه لا سـيما العوامل المرتبطة بكفاءة العاملين والقيود الـسياسية والقانونيـة . (فيـاض وقداده، 2010)

3. أنواع القرارات الإدارية :

يمكن تقسيم القرارات إلى أنواع مختلفة وفقاً لمختلف الممارسـات التـي يقـوم بأدائها المدير، فالمدير يقوم بالعديد من القرارات وفقاً لطبيعة أثرها علـى المنظمـة

وأهمية المتغيرات التي يتعامل معها والمشكلة التي يواجهها والظروف المحيطة بها. ولذلك يمكن تصنيف القرارات إلى :

1- **القرارات الفردية والقرارات الجماعية :**

وهذا تصنيف وفقاً لطريقة اتخاذها، فالقرارات الفردية غالباً ما يتخذها المدير أو الرئيس دون مشاورة أو مشاركة الآخرين في الرأي وهذا ما يعبر عن القيادات الأوتوقراطية المستبدة، أما القرارات الجماعية فهي تستند إلى المشاركة والتشاور والتفاعلية في اتخاذ القرارات وهذا ما يمثل الخط الديموقراطي في اتخاذ القرارات. (بلعجوز، 2008)

2- **القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية.**

تصنف على أساس صفة الشخص أو الهيئة التي تقوم باتخاذ القرار، فالقرارات التنظيمية يتخذها المدير بصفته الرسمية، وفي حدود سلطته داخل المنظمة، أما القرارات الشخصية فهي التي يتخذها بصفته الشخصية كفرد يتصرف خارج نطاق وظيفته

3- **القرارات الإستراتيجية والقرارات الروتينية :**

فالقرارات الإستراتيجية يقصد بها تلك القرارات المهمة التي تصدر عن هيئات عليا وتكون بمثابة التشريع أو القانون الأساسي الذي ينظم كيفية تنفيذ السياسات والبرامج المحددة، بموجب الخطة الأساسية للمنظمة ويمكن تصنيفها إلى :

أ- قرارات تشريعية : وهي تصدر من أعلى المستويات الإدارية وتكون عبارة عن استحداث قوانين وأنظمة .

ب- قرارات تنظيمية : والهدف منها رفع معايير وأسس لكيفية تنفيذ وتحقيق سياسة السلطة العليا في المنظمة .

ج- قرارات إجرائية : ودور هذه القرارات توزيع وتصنيف القرارات المختلفة التي تصدر عن هيئات تشريعية مختلفة .

أما القرارات الروتينية فهي قرارات تتكرر باستمرار وتظهر عادة في نطاق الأعمال الكتابية وغير الفنية، ولا تحتاج إلى جهد ذهني كبير لاتخاذها مثل منح إجازة، ومنح تصريح خروج أو منح الزيادات السنوية. (عباس، 2007)

وبين (Hickson,1987) أن القرار يعد استراتيجيا إذا تعامل مع المستقبل وكانت له خصائص الندرة والترابطية والتوجيهية .

4- القرارات الشاملة والقرارات الجزئية :

القرارات الشاملة هي التي تمتد آثارها ونتائجها إلى معظم وحدات المنظمة مثل القرارات التي تتعلق بالعلاوات والرواتب وساعات العمل، أما القرارات الجزئية فتشمل وحدة معينة أو مستوى واحد من المنظمة، أو فئة معينة من الموظفين مثل قرار ترفيع موظف معين، أو إعادة تنظيم قسم معين .(حريم، 1997)

5- القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة :

فالقرار المبرمج هو روتيني متكرر يعالج ويتناول مشكلات وحالات ومواقف تنظيمية متكررة وروتينية حيث يمكن وضع إجراء محدد لصنع القرارات بشأنها .

أما القرارات غير المبرمجة : فهو محدد ويتعلق بمشكلات، حالات، مواقف متجددة وليست متكررة وغر روتينية ولا يوجد إجراء معد مسبقاً لمعالجة الموقف أو المشكلة وذلك لكونها معقدة أو مهمة جداً .(ياغي، 1988)

وقد ذكر (العواودة وياغي، 2009) الفرق بين القرار المبرمج وغير المبرمج بالتالي :

القرارات غير المبرمجة	القرارات المبرمجة
تعتمد على بيانات غير مؤكدة نسبياً	تعتمد على بيانات مؤكدة نسبياً
تتخذ في العادة مرة واحدة أو تكرارها بسيط	يتكرر اتخاذها
عادة ظروفها متغيرة أو ديناميكية	عادة ظروفها ثابتة
عادة تتخذ في حالة عدم التأكد	عادة تتخذ في حالة التأكد

أما بالنسبة إلى أنواع القرارات التي يملك المرؤوسون الحق في صنعها حسب ما ورد في(الفاعوري، 2004)، فهي :

1- قرارات الاستقلالية (Autonomy) وتشير إلى القرارات المتعلقة بتأدية الأنشطة اليومية، وفي هذا المجال يتوقع المرؤوسون أن يمارسوا الحرية في معظم قراراتهم .

2- قرارات التأثير (Influence) وهي القرارات الواسعة التأثير على المنظمة

كالقرارات الإستراتيجية، فالدور الأكبر في صنع هذه القرارات للرئيس .

3- قرارات المشاركة (Participation) وتشير إلى مشاركة المرؤوس الواسعة في ما يقدمه من مدخلات – معلومات ومناقشات للقرارات المحلية في أنظمة وهذا قد يكون على مستوى فريق العمل أو القسم .

4. أبعاد القرار الإداري :

ذكر (شحادة، 2005) أبعاد مختلفة للقرار الإداري تتأثر بشخصية متخذ القرار وخلفيته التعليمية، وهذه الأبعاد هي :

1- البعد التكاملي : وهذا البعد يوصف فيه القرار بترابط النسيج وتكامله ونجاح صنع القرار يعتمد على كل خطوة في العملية التكاملية لكافة مراحل القرار حيث تتم عملية اتخاذ القرارات الإدارية في كافة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .

2- البعد الاعتمادي : وهذا البعد يعتمد على خلط التخصصات المتنوعة والتزاوج بين الاهتمامات الكمية والعلوم السلوكية كمبدأ وأساس ليحدث التكامل فيها خلال مراحل اتخاذ القرار، حيث يتأثر متخذ القرار أثناء اتخاذ القرار بعدد من العوامل مثل الشخصية، وقبول وتفادي المخاطر، كما تؤثر العوامل الاجتماعية في الكيفية التي يتصرف بها متخذ القرار في اختيار البديل لضمان قبول الحماية للقرار .

3- البعد الحدي أو القطعي : وهذا البعد يتفق مع العقلانية المحدودة ضمن إمكانيات وتوقعات محددة ويتمثل هذا البعد في أن حركة كل جزء تحد بحركية الاجزاء الأخرى في التنظيم، لان متخذ القرار مقيد في التوصل إلى نتائج عظمى، بسبب محدودية عدم كمال المعلومات والقيود الوقتية والتكاليف والمحددات الإدراكية لقدرة متخذ القرار .

4- البعد العلائقي : تترادف عملية اتخاذ القرارات مع العملية الإدارية المتمثلة في النشاطات التنظيمية، كالتخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، التمويل، التنفيذ ،ومراقبة وتقييم العمل الإداري في كافة المستويات التنظيمية في المنظمة ولذلك تشكل العلاقة الارتباطية بين اتخاذ القرارات وبين العملية الإدارية

في النشاط التنظيمي والقرار العلائقي الفعال . (شحادة، 2005)

5. سمات عملية اتخاذ القرار :

أشار (Turban, 2005) الوارد في (حمود واللوزي، 2008) إلى أن عملية اتخاذ القرارات تتسم بسمات متعددة يمكن تلخيصها بما يلي :

1- إن الغالب في اتخاذ القرارات هي الصورة الجماعية وهذا ما يجعله أكثر حكمة ودقة في معالجة المشكلة .

2- إن تمكين (Empower ment) فرق العمل أو المجموعات في اتخاذ القرارات غالباً ما يؤدي لتحقيق التحسن المستمر في القرارات المتخذة .

3- المسؤولية التي تناط بالأفراد عادة عند اتخاذ القرارات غالباً ما يتحملون مسؤوليتها .

4- إن القرارات تكون مترابطة تؤثر أي منها على طبيعة أداء الفرد والجماعات والمنظمة وهذا ما يجعلها ذات فعالية أكبر في تحقيق الأهداف.

5- تتناول عملية اتخاذ القرارات التأكد على التغذية الراجعة feed back باعتبارها من أكثر المظاهر أهمية في تحسين القرارات التي يراد اتخاذها لاحقاً .

6- إن عملية اتخاذ القرارات تتضمن بصورة واضحة عملية التحديد الواضح للمشكلة ومتطلبات الحاجة للمعلومات والبيانات المطلوبة وتحديد البدائل ومعالجتها والمفاضلة بينها، والتي تستغرق جهداً ووقتا كبيراً .

7- أن القرارات التي يراد اتخاذها غالباً ما تتسم بدرجة معينة من المخاطرة والتي يتباين الأفراد بشأن قدرتهم على تحمل هذه المخاطر .

6. أنماط اتخاذ القرارات :

أن هناك العديد من الأنماط التي يتم اعتمادها من قبل مختلف متخذي القرارات وهي :

1- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار (Participation)

ومن خلال هذه المشاركة تتاح الفرصة الجماعية للأفراد العاملين في المنظمة للمشاركة الجماعية في إبداء الرأي والمشورة والنصح، خاصة إذا تعلق

القرار في مصالحهم الخاصة، إذ تتاح لهم من خلال المشاركة تحقيق درجة عالية من الرضا بشأن القرار المتخذ وغالباً ما ينال قبولاً واسعاً من جميع الأطراف المشاركة فيه ويحقق لهم إشباعا نفسياً ورضا ملحوظاً في بناء القرار وصناعته .

2- أسلوب الاستشارة (Consultation)

وهذا النمط يقوم على أساس الاستعانة بآراء الاستشاريين وذوي الخبرة في تقديم الرأي والمشورة حول إعطاء الحلول أو البدائل المناسبة والملائمة في اتخاذ القرار، وهذا النمط غالباً ما يستخدم في الجوانب الفنية والتقنية التي تتطلب سعة عالية من الإلمام المتراكم بالجوانب ذات الأبعاد الفنية المرتبطة بالأداء المعين.

3- المركزية واللامركزية في القرار :

وتتمثل المركزية (Centralization) حينما تكون السلطة في اتخاذ القرار في يد المدير أو الرئيس وفقاً لسلطة المنصب الذي يمثله ولا يستعين بمشاركة الآخرين أو الاستعانة بآرائهم وهذا ما يسمى بالإدارة الدكتاتورية (الفردية) أما اللامركزية :(Decentralization) تتمثل بتفويض الرئيس أو المدير لبعض الصلاحيات أو السلطات التي تمنحها له سلطة منصبه الوظيفي إلى بعض المستويات الإدارية الأخرى في التنظيم، بحيث يتم اتخاذ القرارات التي ترتبط بتلك الجوانب المعينة من قبلهم دون الرجوع للمنظمات الأخرى وهذا النمط غالباً ما يطلق عليه الإدارة الديموقراطية .(فياض وقدادة، 2010).

7.خطوات عملية اتخاذ القرارات :

لا تختلف خطوات اتخاذ القرار عن خطوات البحث العلمي كثيراً ويمكن تلخيصها على النحو التالي

1- تحديد المشكلة : والمقصود التعرف على المشكلة وإدراكها، من اجل سهولة فهمها وتحديد القرار المناسب بشأنها، وفي هذه المرحلة يشعر المدير أو متخذ القرار بالمشكلة، من خلال عدد من المؤشرات، وبعد الشعور بالمشكلة يجب تحديد جوانبها وأبعادها المختلفة بشكل دقيق وواضح.(القاضي، 2010)

2- جمع المعلومات وتحليلها : أي التعرف على المشكلة وإدراكهـا، بكـل مـا تتضمنه من حقائق وعناصر، وتلمس العلاقة السببية بين تلك العناصر حيث تشكل العلاقة السببية أساسا قويا للحلول والمقترحات.

3- إيجاد بدائل مناسبة لحل المشكلة : وفي هذه المرحلة يتم تطوير أكبـر قـدر ممكن من البدائل لحل المشكلة، ويمكن لمتخذ القرار أن يعتمـد فـي هـذه الخطوة على خبراته الشخصية كمـا يمكـن إشـراك بعـض العـاملين أو الاستشاريين ممن لديهم الخبرة الكافية والمتميزة.

4- تقييم البدائل المطروحة واختيار البديل الأفضل: ويتم فـي هـذه الخطـوة توضيح الايجابيات والسلبيات لكل بديل من البدائل المطروحة، ومدى قدرته على حل المشكلة وتحقيق الهدف من اتخاذ القرار، والتعـرف علـى كافـة العوامل المؤثرة في كل بديل، وتعتمد عملية تقييم البدائل المطروحـة علـى معايير مختلفة مثل : التكلفة المالية، الكادر البـشري المطلـوب، والوقـت المطلوب للتنفيذ، والتكنولوجيا المطلوبة ودرجـة المغـامرة أو المخـاطرة المحتملة للبديل .(Hoy & Miskei,1987)

5- تنفيذ القرار: بعد الانتهاء من خطوة اختيار البديل الأفضل، يجـب أن تبـدأ خطوة تنفيذ القرار خاصة إذا كانت مسألة الوقت مهمة، وفي مرحلة التنفيـذ يقوم متخذ القرار أو المدير بتحديد الجهات والأطراف من الـدوائروالافراد والأقسام المسؤولة عن عملية التنفيذ، وتحديد مـسؤولية كـل جهـة بدقـة، ووسائل الاتصال اللازمة بينها وبين الإدارة، كما يجب على المدير أن يلتقي بالجهات المسؤولة عن التنفيذ لتوضيح القرار ومناقشتهم فيه لنقل القرار إلى مرحلة التنفيذ الفعلي، وتعني هذه الخطوة وضع القرار موضـع التنفيـذ أي تحويله إلى عمل فعلي على أرض الواقع وعادة يتم التنفيذ بواسطة العمـال الآخرين وليس بواسطة المدراء أو متخذي القرار .

6- متابعة تنفيذ القرار وتقييمه: يجب على متخذ القرار أو الإدارة القيام بمتابعة عمليات تنفيذ القرار للتعرف على مستوى الإنجاز والمشكلات التي تواجـه المنفذين ومحاولة حلها، فالمتابعة لكل مرحلة من مراحل تنفيذ القرار تـسهم

في معالجة كل المشكلات والظروف التي قد تؤثر على عملية التنفيذ في أي مرحلة من مراحلها ويهدف التقييم المستمر التعرف على المدى الذي وصلت إليه عملية تنفيذ القرار في تحقيق الهدف من اتخاذه وعمليـــة التقيـــيم علـــى درجة من الأهمية خاصة إذا ظهرت الحاجة إلى تعديل القرار أو تطويره أو التراجع عنه في بعض الأحيان . (عليان، 2010)

8. المعوقات التي تؤثر على اتخاذ القرارات :

مما لا شك فيه أن عملية اتخاذ القرارات تتأثر بعوامل مختلفة ومتعددة تؤثر على طبيعة القرارات ومدى نجاحها في تلبية احتياجات المؤســسة والبيئـــة والعناصـــر المستفيدة منها، وقد بين (الذنيبات والقريوتي، 2010) العديد من هذه العوامل وهـــي على النحو التالي:

1- عدم وضوح السياسات والأهداف المراد الوصول إليهـــا، وذلـــك لـــصياغة المؤسسات لأهدافها بقوالب عامة، ولغة فضفاضة يصعب علـــى المـــوظفين فهمها واستيعابها وتحويلها إلى برامج عمل قابلة للتنفيذ والتقييم والمتابعة.

2- عدم توافر المعلومات حول المشكلة المراد حلها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب، وذلك لصعوبة جمع المعلومات وتصنيفها وتخزينها واســترجاعها بالشكل المطلوب، وقد يكون السبب في ذلك نقص الكوادر البشرية المدربـــة على معالجة المعلومات، أو نقص المعدات الفنية اللازمة، أو عـــدم الـــوعي والإدراك بأهمية وجود المعلومات الموثقة لنجاح عملية اتخاذ القرارات.

3- إنشغال المسئولين بإلامور الفرعية ومتابعتهم لكل صغيرة وكبيـــرة، وعـــدم الإهتمام بالأمور الرئيسية.

4- تنازع الاختصاصات بين كثير من المسئولين الذين يشتركون فـــي مجـــالات عمل متداخلة، وذلك لعدم تحديد سلطات ومسؤوليات كل منهم، مما يؤدي إلى تناحرهم وعدم إمكانية اتفاقهم على حل للمشكلة أو اتخاذ للقرار.

5- إنشغال بعض الرؤساء والمسئولين بأعمالهم ومـــصالحهم الخاصـــة، وعـــدم إعطاءهم الاهتمام الكافي لواجباتهم وأعمالهم الرسمية، وعدم تمتـــع بعـــض متخذي القرار بروح المبادأة والابتكار مما يحول دون إثراء بدائل القرار.

6- خوف بعض المسؤولين من المساءلة فيما لوفشل القرار، والتهرب والتقاعس عن اتخاذ القرارات الصعبة، وانقيادهم للتوجيهات والضغوط التي تأتي من جانب أصحاب السلطة والنفوذ في المجتمع.

7- تدخل السلطة العليا في إلغاء بعض القرارات ارضاءا لبعض أصحاب المصلحة، مما يؤثر في نفسية متخذو القرار ويجعلهم مترددون في ممارسة حقوقهم المشروعة في إتخاذ القرارات .

8- تحكم الروتين في اتخاذ القرارات وخاصة فيما يتعلق بالشؤون المالية، حيث تكثر القوانين واللوائح والنظم التي تحد من سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها في الأوقات المناسبة.

وقد ذكر (حمود واللوزي، 2008) أساليب لتحسين القرارات وزيادة فاعليتها ومنها :

1- إشراك العاملين (employees involvement) وتمكينهم (empowerment) في عملية إتخاذ القرار يعتبر من أكثر العوامل أثراً في تحسين فاعلية القرارات وتحقيق كفاءتها إذ أن عملية إشراك العاملين تجعل سبل إندماجهم بالمنظمة والسعي لتحقيق أهدافها ذو اثر فعال في نجاح القرارات المراد إتخاذها.

2- التحليل البيئي (S W OT) حيث أن تأثير أثر البيئة الخارجية (External environment) والبيئة الداخلية (Internal environment) يعطي صورة واضحة عن طبيعة الفرص والتهديدات وكذلك القوة والضعف للمنظمة ذاتها مما يجعل فاعلية القرار تستند إلى دقة وموضوعية عالية.

3- الدقة والتروي في اتخاذ القرار غالباً ما يحقق للمنظمة أهدافها إذ أن التعجيل في القرار من شأنه أن يقود عادة أو غالباً إلى الخطأ، والتروي والدقة في اتخاذ القرار يجعلها عملية تتسم بدرجة عالية من النجاح.

4- إعتماد نظم المعلومات (الحوسبة) ووفرتها ودقتها تجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر موضوعية وشفافية في اتخاذ القرارات المراد انجازها .

5- إعتماد الموضوعية في اتخاذ القرارات والابتعاد عن العواطف والأهواء

الشخصية تلعب دوراً كبيراً في تحقيق نجاح القرارات.

6- تحديد المشكلة بدقة ووضوح وتحديد البدائل القادرة على معالجتها تعتبر من الجوانب ذات الأهمية الكبيرة في نجاح القرارات وتحسينها وزيادة فاعليتها.

7- المرونة في اتخاذ القرارات وإيجاد السبل الكفيلة بتعديلها حينما يتطلب تعديل ذلك وفقاً للمتاح من البيانات والمعلومات والاستفادة من الخبـرة المتراكمـة لدى متخذ القرارات وتجاوز الأخطاء التي حصلت في الماضـي ذات أثـر فعال في تحقيق سبل نجاح القرارات.

2. مفهوم التمكين الوظيفي:

لقد أصبح موضوع التمكين محط إهتمام الكثير من الباحثين والمؤسسات وذلـك لترسيخ روح المشاركة والتفاعل فيما بين الموظفين من خلال فرق العمل، إذ يكون التمكين البنية الأساسية التي تمكن الموظف من ممارسة السلطة الكاملـة، وتحمَـل مسؤوليات وظيفته ليشكل بذلك احد الأعمدة التي تقوم عليها إسـتراتيجية المنظمـة لمواجهة التحديات والتطورات البيئية (مهيرات، 2010) .

وتزخر الأدبيات بالعديد من التعريفات للتمكين فيعَرف لغة حسب مـا ورد فـي المعجم الوسيط بان مكنّ له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وأمكنه من الـشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدره وسهّل ويسّر عليـه. (الوسـيط، 2001). وعرفـه (Bowen and Lawler,1995) بأنه يتمثل في أطلاق حرية الموظف، وهـذه حالـة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بـين عشية وضحاها، بل أنه حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل هذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية وتساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها .

ويعرفه (Ettorre, 1997) بأنه : منح العاملين القدرة والاسـتقلالية فـي صـنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا . أما (Murrel &Meredith,2000) فقد عرفوا التمكين بأنـه : عنـدما يـتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطة أكبر من خلال التـدريب والثقـة والدعم العاطفي .

أما (Cook and Hunsaker, 2001) فقد عرفاه بأنه: تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم، مما يقوَي عندهم روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى .

ويعرف (أفندي، 2003) التمكين بأنه :عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي إستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على إستخدام القرار . وبين (القريوتي، 2004) بأنه: تمكَن الشعور لدى الموظف بأن لديه القدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجيراً الأمر الذي يقوي لديه روح المبادرة والرغبة في العمل وفي إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه ويساعده على النمو والتطور الشخصي مما ينعكس إيجابياً على أدائه في العمل .

وفي ضوء ما سبق يمكن استخلاص تعريف للتمكين الوظيفي بأنه : عملية إدارية تقوم الإدارة بموجبها بإعطاء الأفراد الصلاحيات والحريات لأداء العمل مع تحملهم المسؤولية الكاملة دون تدخل مباشر منها وتشجيعهم على إستخدام قدراتهم وكفاءتهم في اتخاذ القرارات .

أهمية التمكين :

تأتي أهمية التمكين الإداري في أن له تأثير على الدافعية والأداء والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، ويسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، ويساعد في المحافظة على الكفاءات البشرية، وتقليل معدل دوران العمل، وذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين المنظمة والموظفين، ومن هنا تأتي أهمية التمكين الإداري والعمل على تطبيقه أمراً غاية في الضرورة، حيث يساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وبالتالي تحقيق أهداف العاملين فيها وأهداف المجتمع بشكل عام، كما أن تمكين العاملين يهدف إلى التغلب على البيروقراطية، من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك يساهم في تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، وأخيرًا فإنه يساعد العاملين في حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم (Bowen and Lawler,1995) .

الفوائد المتحققة من التمكين :

يمكن الإشارة بوضوح إلى الفوائد التي يتوخى تحقيقها من خلال تمكين العـــاملين وهي كما يلي:

1- تحسين نوعية الخدمات وجودتها
2- التأكد من فاعلية الأداء المنجز والمنظمة .
3- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين ومتلقي الخدمة والاستفادة من آرائهم .
4- إن إزالة القيود البيروقراطية في الأداء من شأنها أن تساهم بتسريع الانجـــاز الكفؤ والفعال .
5- إن التزام العاملين ودافعيتهم للانجاز تعطي للعمليات المنجزة بعداً أشمل فـــي التطوير والتحسين
6- تمكين المديرين من تحديد الأفراد المميزين والموهوبين وإمكانيـــة الاســـتفادة منهم وتطويرهم
7- يعزز التمكين الشعور الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس بـــالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد الطرق الفعالة لتنفيذ الأعمال.(Fragoso,1999)

ويرى (مهيرات، 2009) أن هناك فوائد لتمكين العاملين بالنسبة للمنظمة منهـــا زيادة معدل الإلتزام والولاء من قبل العاملين، ما داموا يـــشاركون فـــي قـــراراتهم ويساهمون في اتخاذها وتمكين المؤسسة من الإستفادة القصوى من مواهب وقدرات رجالها وتفجير طاقاتهم الكامنة وإيجاد كوادر جديدة محفزة ومقتنعة، مما يزيد مـــن إنتاجيتهم وربحية المؤسسة .

أما الفوائد بالنسبة للمرؤوسين تتمثل بشعورهم بالرضـــا الـــوظيفي وتقـــدير المسؤولية، وتحملها بشكل ايجابي واحترام المؤسسة وتقديرها له، والشعور بالإنجاز عند تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة .

ويرى (ملحم، 2006) أن من نتائج التمكين شعور الموظف بمعنى الوظيفـــة، فالموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره وخاصة عنـــدما يستـــشعر سيطرته على مهام العمل، ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج، ويشعر

بأنه عنصر مهم له مساهماته فيتغير معنى العمل بالنسبة له من معنى ضيق إلى معنى أوسع وأشمل، مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلاً من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة .

مبادئ التمكين وأساليبه :

أشار توماس ستر (stirr, 2003) إلى أن التمكين الإداري يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (EMPOWER) حيث يتمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي:

1- Education (تعليم العاملين) حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لان التعليم يودي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

2- Motivation (الدافعية) على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3- Purpose (وضوح الهدف) إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة، وأن صلب عملية التمكين الإداري هي الإستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

4- Ownership (الملكية) اقترح (stirr) معادلة للتمكين الإداري تتكون من السلطة + المساءلة = الانجاز. ولتحقيق الانجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم .

5- Willingness to change (الرغبة في التغيير) إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها. إن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية ،ومالم تشجع الإدارة العليا والوسطى

التغيير فان وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6- Ego Elimination (نكران الذات) تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها. كما يتصف المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة . وينظرون إلى التمكين على انه تحد لهم.وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين.

7- Respect (الاحترام): إن أساس التمكين هو الإعتقاد بان كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها، من خلال تطوير عمله والإبداع فيها، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فان عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة. والاحترام أيضا يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب، لان عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري .

أساليب التمكين:

يمكن تحقيق التمكين من خلال الأساليب التالية :

1- **أسلوب القيادة:** وهذا الأسلوب يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل (ملحم 2006).

وهذا لايعني أن يمتنع القادة عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كلما طلبوا ذلك (مهيرات، 2009).

2- **أسلوب تمكين الإفراد:** وهو ما يسمى تمكين الذات ويبدأ التمكين هنا عندما يبدأ الفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار وقد توصلت (Spretizer,1996) إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على

المستويات الفردية، على الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على انه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية.

3- **أسلوب تمكين الفريق**: يؤكد(Torrington,2005) إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي وإن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط، بدلا من التنظيمات الهرمية وأن منح التمكين للفريق يعطي دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من إستقلالية الفرد وتتحقق قيمة الفريق عندما يقدم كل عضو منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

4- **أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين** : أكد (Honold,1997) بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلابد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعلم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر والهيكلة المناسبة (Structuring) والتفاعل بين هذه جميعا. ومن هنا فان الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي،من خلال تفاعل الفريق المنظم ويعملون أيضا على صنع القرارات الإستراتيجية.

واقترح (Davis,2010) إن هناك طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم وهي:

1- **التمكين من خلال المسؤولية**: بحيث تكون المهام المطلوبة من الموظف محددة ومعروفة، وأن يوضح المدير للموظف دوره في العمل وموقعه من العمل، وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بالامتلاك والأهمية ويزيد المسؤولية.

2- **التمكين من خلال الصلاحيات**: حيث يُظهر الموظفون حماسا وإبداعا أكثر، عندما يكون لديهم بعض الصلاحيات المتعلقة بعملهم فلا يتم التمكين دون الصلاحيات.

3- **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي**: فيجب وضع المعايير لتحفيز

الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى، وهذه المعايير يجب أن تتصف بالمصداقية والموضوعية وان تكون ذات مستوى عال وبالإمكـــان تحقيقها.

4- **التمكين من خلال التدريب والتطوير**: يجب على المؤسسة أن تسعى وتحرص على تطوير مهارات موظفيها، فالتدريب عنصر أساسي لتزويـــد المـــوظفين بالثقة والمهارة اللازمة لأداء العمل.

5- **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات**: فالموظفون بحاجة إلى المعرفة حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ودون ذلك سيكونون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبـــة مـــنهم، أي أن مـــشاركة المعلومات ناحية أساسية لنجاح التمكين.

6- **التمكين من خلال التقدير والاهتمام**: يحتاج الموظف أن يشعر باحترام وتقدير الذات، وللمدير دور هام في ذلك، من خلال إظهار تقديره واحترامه للموظف مما يساعده في تعزيز شعور الموظف بإدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل.

7- **التمكين من خلال الثقة**: عندما يثق المدير بموظفيه فان ذلك سيؤدي إلـــى أن يركز الموظف جهوده في أداء العمل، بدلا من الخوف والسعي إلى تبريـــر كل خطوة يقوم بها.

8- **التمكين من خلال السماح بالفشل**: فالموظف الذي يعلم انه يمكنـــه المحاولـــة وإذا فشل فانه سيمنح فرصة أخرى، فان ذلك سيؤدي به إلى النجاح والتميـــز على الرغم من صعوبة وجود بيئة تقبل المخاطرة علما بأن المخاطرة تكـــون في بعض الأحيان ضرورية للإبداع (اندراوس، 2008)

خطوات تمكين العاملين: -

اقترح (العتيبي، 2005) عدة خطوات لتمكين العاملين في مجال عملهم وهي:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير يجب أن يقرر المدير لماذا يريـــد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين. وما السبب أو الأسباب من وراء تبنى التمكـــين. ولتبنى التمكين أسباب مختلفة منها تحسين خدمة العملاء ورفع مـــستوى الجـــودة أو زيادة الإنتاجية أو لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين أو لتخفيف عبء العمل عـــن

المدير أو الحد من درجة الغموض وعدم التأكد . ولابد أن يحدد المدير بشكل دقيـــق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية: فقد أشار (Kizilos,1990) أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفى الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها. وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعــض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين. وهذا أحد التحديات الهائلـــة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتــصل بــتعلم كيفيــة التخلي عن السلطة. قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين .

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين. أن تحديد نــوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين، للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمــدراء عــادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة. لــذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي. ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي، حتى يمكــن للمــديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل لا بد أن تتضمن جهود التمكــين اســتخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبــداء الــرأي فيمــا يتعلــق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيــرهم مــن العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوســين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً. وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، فأن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمــل حتــى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.(Smialek,1998)

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات لكي يمكن للمرؤوسين مــن اتخــاذ قرارات أفضل للمنظمة، فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمــة ككــل. يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم علـــى

تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلوما ت للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة السادسة: توفير التدريب .إن التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

الخطوة السابعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة. حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهاتها نحو أداء العمل المطلوب. فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في ايجاد وتقديم مكافآت للعاملين، للاعتراف بسلوكهم التمكينى. فالمكافآت تعزز عملية التمكين، وتعمل كعنصر محفز ومعزز للفرد نحو تحمل الإبداع والابتكار والتمكين. (العتيبي، 2005)

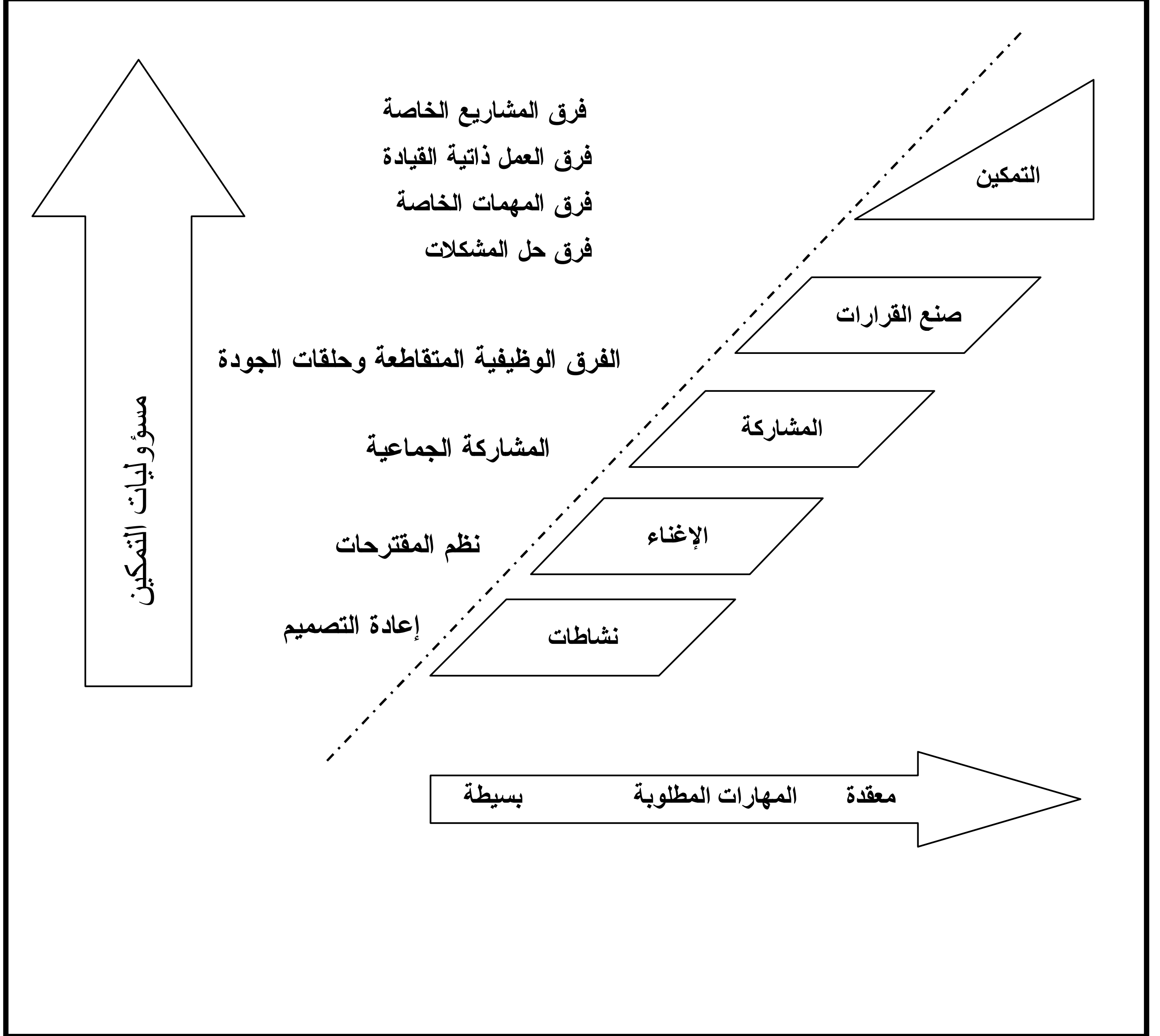
وقد بين (Daft,2001)مراحل لتطبيق إستراتيجية التمكين متدرجة من أدنى مستوى من التمكين ومن ابسط المهارات تصاعديا وعلى النحو التالي:

1- نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الاغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم.
2- تشجيع مقترحات العاملين.
3- منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية انجازها وبخاصة من ينال الثقة منهم.
4- تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق العمل الذاتية القيادة وفرق المشاريع الخاصة.
5- تمكين العاملين على نحو تام. (الدوري وصالح، 2009).

والشكل رقم (3) يوضح مراحل تطبيق التمكين :

الشكل رقم (3)

مراحل تطبيق التمكين



المصدر (الدوري وصالح، 2009) إدارة التمكين واقتصاديات الثقة.

نماذج التمكين

إن من أهم النماذج التي تفسر التمكين والتي تحتاج كل منظمة إن تتفهمها وفقــا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية هي:

1- النموذج التحفيزي لــ (Conger and Kanungo,1988)

تبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للفاعلية الذاتية للتمكين، حيث تم تعريــف التمكين كعملية لتعزيز شعور العاملين بالفاعلية الذاتية من خــلال التعــرف علــى الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والتخلص منهــا عــن طريــق الممارســات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومــات عــن الفاعليــة الذاتية.

وقد حدد هذا النموذج خمسة مراحل لعملية التمكين الإداري وهي:

المرحلة الأولى: تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بــين العاملين، كالتغييرات التنظيميــة الرئيــسية،والبيروقراطية الإداريــة، والــضغوط التنافسية، وضعف الاتصال، والمركزية الشديدة في توزيع الموارد، وضعف التحفيز وعشوائية المكافآت، وغياب الإبداع، وعدم وضوح الدور،وغياب التدريب، ونقــص السلطة، ومحدودية الاتصال بين القيادات الإداريــة والعــاملين،والروتين وضــعف التنوع في العمل، وشعور العاملين بالضعف والعجز داخل التنظــيم . لــذلك علــى الإدارة إن تعمل على التعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلــك الــشعور وتتبنــى الإستراتيجية المناسبة للتمكين لإزالة تلك الإشكاليات.

المرحلــة الثانيــة: اســتخدام الأســاليب الإداريــة الحديثــة مثــل الإدارة بالمشاركة،وإثراء العمل، والمكافآت المتصلة بالأداء، لإزالة العوامل والإشــكاليات المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز، وتزويد المرؤوسين بمعلومات وبيانــات عن فعاليتهم الذاتية في العمل.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين، وذلــك باســتخدام عدة مصادر منها: التجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستشارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: نتيجة لاســتقبال المرؤوســين لتلــك المعلومــات ســيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال زيادة الجهــد المبــذول،وتوقعات الأداء،والاعتقــاد

بفاعليته الذاتية.

المرحلة الخامسة:التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لانجاز الأهداف المهمة المعطاة.

2- نموذج التمكين المعرفي لـ (Thomas &Velthouse,1990)

وقد عرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد، والتي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ومنهجيات التمكين التي تطبَق في المنظمة.

وحدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين والتي تمثل أساسا لتمكين العاملين وهي:

1- **التأثير الحسي** (Sense of Impact)

ويقصد به الدرجة التي ينظر للسلوك فيها على انه يمكن أن يعمل اختلافا فيما يتعلق بإنجاز الهدف أوالمهمة، التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد، ويقوم التأثير بالإعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين، وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

2- **الكفاية** Competence

ويقصد بها: إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاية يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤدوا تلك المهام بإتقان إن هم بذلوا جهدا فالكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد والجودة في أداء المهام.

3-**إعطاء معنى للعمل** Meaningfulness

إن إعطاء معنى للعمل يعني أن يشعر الفرد بممارسته مهام لأغراض نبيلة. فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا بأن الفرد يؤدي رسالة ذات قيمة. ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلا إن المهام التي يقوم بها ذات قيمة له.

4- **الاختيار** Choice

ويعني الاختيار أن يشعر الفرد بالفرصة في إختيار المهـــام ذات المعنـــى لـــه وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور بالإختيار يوفر شعورا بأن الفرد حر فـــي إختياره والإحساس بأنه قادر على إستخدام حكمه الشخصي والتصرف مـــن خـــلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها (اندراوس، 2008).

متطلبات تطبيق التمكين:

يعتبر التمكين الوظيفي أحد المدخلان الإدارية التي تركز على الفرد،ويتطلب أن تكون بيئة المنظمة مشجعة على الإدارة الفعالة، مـــن اســـتعداد للتغييـــر، والتغييـــر الهيكلي والتنظيمي، وتغيير في ثقافة المنظمة وأنظمتها.

1- **الاستعداد للتغيير.**

يعتبر التغيير هو الأساس الذي يساعد المنظمات على مواصلة تقـــدمها وإزالـــة الصعوبات، ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل، وتبرز أهمية التغييـــر من خلال النظر لأهميته بالنسبة للأفراد والمنظمات، ويتوقف نجاح التغييـــر علـــى مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجـــة لتبنـــي برنـــامج للتغيير. (Kotter,1995)

وان أهمية تبني التغيير التنظيمي من خلال توظيف التكنولوجيا ودورهـــا فـــي تمكين المرؤوسين من متابعة المستجدات المتعلقة بكيفية أداء الوظائف المختلفة داخل التنظيم، مما يساهم في تحسين وتطوير الأداء.(الحوا مده، والهيتي، 2004)

2- **التغير الهيكلي.**

إن المنظمة التي تقرر الاتجاه نحو التمكين تُلزم نفسها ببناء فرق العمل داخـــل هياكلها، وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في تصميم الوظائف وادوار الأفراد، وهنا على المدراء بشكل عام تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات التـــي يحتاجونهـــا لأداء المهام، كما أن الأكثر أهمية تتمثل في خلق الجو الذي تستطيع فيه فرق العمل تحقيق النجاح والناحية الأكثر أهمية في تصميم الوظيفة بفرق العمل هي تـــدريب أعـــضاء الفريق وتمكين العاملين فيه، لذلك نرى أن لديهم رقابة كبيرة على عملهـــم. وهـــذا يعني أن تلك الوظائف يجب أن تكون مصممة بصلاحية ومسؤولية متساويتين كـــي

يكون هؤلاء الأفراد مسئولين عن أفعالهم ومتحملين المسؤولية في تفكيرهم واستثمار أنفسهم في المنظمة.

كما أن إعادة هيكلية المنظمة والعمل بمنطق الفريق يجعل المنظمة تستغني عن فئة المشرفين العريضة، لذا فان هذه الفئة ترى أن التمكين يؤدي إلى فقدانهم السلطة ويختزل وظائفهم، لذا فان من الطبيعي ومن المنطقي أن أكثر المقاومة لهذا المفهـــوم تأتي من مديري الإدارة الوسطى.(Bhatt,2000)

ورأى(Argyris,1998) أن التمكين من وجهة نظر العاملين شيء عظيم مـــالم يجعلهم يتحملون مسؤولية شخصية . وبين (الحراحشه والهيتـــي، 2006) إن نجـــاح جهود التمكين الوظيفي في المنظمة ذات التنظيم الهرمي العميق يتطلـــب إجـــراءات هامة وإعادة هيكلة إذا رغبت إدارة المنظمة بتحويل بيئتها وثقافتها إلى أسلوب العمل الجماعي المشارك بدلا من الأسلوب التقليدي .

3- **التغير التنظيمي.**

إن المنظمة المتمكنة بحاجة إلى تغيير مفهوم السلطة والقوة داخل المنظمة، مـــن النظرة التي تفرض السلطة على الآخرين إلى مفهوم يؤكد على اســـتخدام الـــسلطة لجعل الإعمال تُنجز، وهي تشير إلى أن كل العاملين يكونوا أكثر سلطة. وكذلك لابد من تغيير طبيعة نظام الرقابة المعتمد في المنظمة، وتفعيل نظام الرقابة الذاتية أو ما يسمى بالالتزام الأخلاقي، وتنميته لدى العاملين. لذا أشـــار (Argyris,1998) إلـــى ضرورة حساب العوامل الأخلاقية والرضا والالتزام بسياسات العلاقـــات الإنـــسانية وعدم جعلها المعيار النهائي منبهًا إلى أن الهدف النهائي هو الأداء.

ومع هذا تبقى الأخلاق متفوقة على الأداء في المنظمات التي تتجه نحو التمكين إذ إننا عندما نستخدم الأخلاق والرضا والشعور بالتمكين كمعيار نهائي للنجاح فـــي المنظمة، فإنها تغطي الكثير من المشاكل التي تواجه المنظمات، إذ أن المعيار هـــو تنمية وسائل الضبط الداخلي والرقابة الذاتية، بعد تحديد المستويات التـــي يتوجـــب تمكينها .(ملحم، 2006)

4- تغييرات في ثقافة وأنظمة المنظمة.

تأتي قيم المشاركة بوصفها جزء من ثقافة المنظمة مفتاحا أساسيا ينبغي وضعه في مقدمة قوى التغيير الثقافي، فلابد أن تدعم ثقافة المنظمة الإدارة التشاركية من خلال بناء الثقافة الجماعية ونبذ الفردية، وكذلك إن تحفيز العاملين لايتم بالنقود فقط، بل هناك أمور أخرى تسهم في توجيه ثقافة المنظمة نحو التعجيل بإستراتيجية التمكين، كالإحساس بالفخر من انتماء العاملين للمنظمة، والثقة بهم والدافع المعنوي المتمثل بفرص الترقية أو التقدم أو تقديم دعم من خلال التدريب أو التثقيف .

وإن أفضل الثقافات التنظيمية هي تلك الثقافة التي تتوافق مع التغيرات الهيكلية والتنظيمية من اجل تحقيق التمكين في المنظمة، وان مسؤولية المديرين هو تكييف الثقافة عندما لا تتوافق مع إستراتيجية المنظمة الجديدة، ولذا فعلى المديرين إمتلاك ثقافة تجعلهم يقرروا ما العمل الذي يجب أن يعملوه بأنفسهم وما العمل الذي يجب أن يتركوه للآخرين .

ولابد من التغير في أنظمة المنظمة الأخرى مثل نظام الرقابة واختيار المنظمة المتجهة نحو التمكين النظام الرقابي الأكثر قدرة على خلق الالتزام الداخلي مثل أنظمة المعتقدات أو الرقابة الشخصية أو الأنظمة الرقابية المتفاعلة.

كما أن أنظمة المنظمة الأخرى مثل نظام الاتصالات لابد لها أن تتغير لمواكبة إستراتيجية التمكين وذلك بتقليل الاعتماد على التغذية المرتدة ضمن دائرة طويلة، إذ أن فرق العمل تقلل من حاجتها للرجوع للإدارة العليا وتكون دورة التغذية المرتدة ضمن دائرة قصيرة حدودها فريق العمل . كذلك الحال في توجيه أنظمة الحوافز التي يدخل فيها الجانب المعنوي كالإحساس بالفخر والاستقلالية والأهمية.(الدوري، وآخرون 2009).

أبعاد التمكين:

1- تفويض السلطة.

إن التفويض يسهم في تبني التغيير وتطبيقه بما يتلاءم مع أهداف المنظمة. ويعمل التفويض على الابتعاد عن المركزية، بإعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام والذي بدوره ينمي الحافز الذاتي للموظف ويعمل على

إيجاد الأفكار الجديدة وتطبيقها.

وتفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوفر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة وللآخرين، إضافة إلى الشعور بالإستقلالية، وحرية التصرف(العلاق، 2008)

وإن الفكرة الرئيسية لمفهوم التمكين الوظيفي أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يتبع النظام اللامركزية في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يُتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة. (المعاني واخورشيده، 2009) .

فالمدير عندما يفوَض السلطة الكافية للموظف، ويثق به وبقدراته فهو يمكنه، لأنه يعطيه من السلطة والثقة ما يساعده على مواجهة الأحداث والناس، حتى يستطيع اتخاذ القرارات التي تتفق مع الأهداف، خاصة أهداف الموظف نفسه، مع التمتع بحرية التصرف بالسلطة، وبثقة مديره فيه، وبقدرته على الإبداع والتطوير، مما يشعره بالإنتماء الحقيقي إلى عمله.وتفويض السلطة هي الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينه لمختلف مستويات النظام الإداري وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتسيير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب، فالتفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام،مع إستعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام.وهذا ضروري لجعل الحياة المنظمية ممكَنة. (اندراوس، 2008)

2- التحفيز الذاتي

يعرف الحفز بأنه: مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينه من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع لتلك الحاجات والرغبات، وتقسم هذه الحوافز إلى حوافز مادية، كالأجور والمكافآت.

وحوافز معنوية كالمشاركة في اتخاذ القرارات، والمعاملة الحسنه أو الإعتراف

بالإنجاز وحوافز جماعية وتهدف إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بـين العـاملين، كتخصيص جائزة لأفضل قسم أو جماعة عمل.(عباس، 2007)

وفي مجال التمكين يعتمد إبقاء شعلة الحماس في نفوس العـاملين أولاً وأخيـرًا على دور القيادة الواعية، التي تستطيع أن توائم مابين تحقيق أهداف الأفراد العاملين لديها وأهداف المنظمة، وان تعمل على أن يكون إرضاء العاملين وبالتالي تحفيـزهم سبيلاً إلى تحقيق أهـداف المنظمـة، وأهمهـا تحـسين الأداء وزيـادة الإنتاجيـة (Cole,1996)

ولابد من التأكيد على أهمية توفير فرص عديدة لتحقيق الحفـز الـذاتي لـدى العاملين، وذلك من خلال التنويع في نطاق العمل، وإبقاء العاملين في جـو إنـشغال منتج ودائم، وتشجيع العمل الجماعي، وإشراك العاملين في العمليات الحيويـة فـي المنظمة، ووضع أساليب تحفيز معنوية، وتعديل نـسب المـشاركة فـي الأربـاح (الظاهر، 2009)

3- التطوير الذاتي

هو منهج يعمل على تنمية وإكتساب أي مهارة أو معلومة أو سـلوك تجعـل الإنسان يشعر بالرضا والسلام الداخلي، وتعينه على التركيز على أهدافه في الحياة وتحقيقها، وتجهزه للتعامل مع أي عائق يمنعه من ذلك . ويعد التطوير الذاتي أحـد أهم الآليات التي يمكن من خلالها تنمية معارف ومهارات القيادة الإداريـة بـشكل ذاتي، من خلال الإطلاع والإستفادة من التطبيقات الحديثة لتكنولوجيـا المعلومـات والإتصالات والحاسبات والوسائل المتعددة بالشكل الذي يمكـنهم مـن إسـتيعاب متغيرات وتكنولوجيا العصر، ويعينهم على مواجهة التحديات التي تفرضها طبيعـة عملهم، وبما يضمن إستمرار الكفاءة في الأداء وإنجاز المهام.

وهنا لابد من التمييز بين عمليتي التطوير والتدريب، فـالتطوير هـو تنميـة معلومات وثقافة ومهارة الفرد في مختلف المجالات الثقافية، والإقتصادية والمهنية، من خلال الخبرات والتجارب والدورات التدريبية التي يحصل عليها الفـرد. أمـا التدريب: فهو عملية تنظيم برامج معينه تستهدف تعليم وزيادة المهارات الفرديـة والمعلومات وتقدير كفاءة الفرد في أداء عمل معين.(مشهور، 2010).

ويلعب التعلم دورًا حيويا في سلوك الأفراد العاملين في مواقف معينه من خلال التجارب والخبرات التي قام الأفراد بإكتسابها وكونت لديهم قدرًا كبيرًا من المعرفة السلوكية (العميان، 2005).

ويعد التدريب مصدرًا مهما من مصادر تطوير وإعداد الكوادر البشرية، وتطوير أداء العاملين، وأصبح ضرورة ملحة نظرًا للتطور السريع في المجالات والمهن كافة، ولمواكبة العاملين لهذا التطور ووضعهم أمام مسؤولية جديدة ومهام كثيرة، وأعباء متنوعة لابد من الوفاء بها حتى يؤدي مهامه الوظيفية بفاعلية.(Lawson & Harrison,1999).

ومن هنا فلا يكفي أن يكون الفرد قادرًا على أداء مهام عمله بل لابد أن يتوفر لديه الرغبة والحافز على تطوير ذاته من خلال التدريب، لمواكبة جميع التطورات المتسارعة والتي تنعكس بالتالي على الفرد بشعوره بالرضا والانجاز والانتماء والولاء للعمل، وعلى المنظمة بالحصول على ميزة تنافسية في الكادر البشري، وهذه المسؤولية تقع على عاتق الإدارة بتأهيل الموظفين إداريًا وفنيًا عن طريق برامج تدريبية مستمرة.

4- تقليد و محاكاة الآخرين في سلوكهم:

يمكن تعريف محاكاة السلوك بأنها دراسة للتميز الشخصي، حيث يميل الموظفين إلى تقليد ومحاكاة سلوك الأشخاص الذين يحترمونهم ويكنون لهم الإكبار. ومن هنا فان المحاكاة تمثل جزءا من التدريب والتعلم بالمحاكاة يركز على القيم، فلا يمكن إحداث التغيير السلوكي من خلال تغيير مستويات المهارة

ويعتبر التقليد والمحاكاة للسلوك من أهم المتغيرات المتسقة بعدم الرسمية، وتعتبر الملاحظات غير الرسمية إحدى طرق محاكاة السلوك. (Zenger,1991)

وتعتبر محاكاة السلوك، من أكثر الوسائل فاعلية في تطوير المهارات وتغيير سلوك العاملين، وتنمية وتطوير الموظفين (Pescuric & Bihar, 1996)

وإذا أردنا لنموذج التمكين الإداري والمحاكاة أن تتم بالفاعلية المطلوبة، فلا بد من التوصل إلى نوع من التوازن بين الرسمية واللارسمية، وضرورة قيام الأنشطة في جلسات تدريب مخطط لها وبالإعتماد على المدربين الذين يتم إختيارهم بحرص

ولهذه الغاية.(Adkinls,1994)

5- العمل الجماعي

لكي يشعر الأفراد بأنة تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة الشركة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة. فالفرد الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر أن الأفراد في إدارتة أو وحدته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حـــل مشاكل العمل. (العتيبي، 2005)

ويصف (Byer et al,2004) فرق العمل على أنها: مجموعة من الناس الـــذين يشكلون نظاما من الكيانات المترابطة، والتي يتقاسم أعضاؤها هدفا مشتركا، حيـــث أن جميع الفرق تكون أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر ببيئتها .

ولا يمكن أن يكون الهدف الرئيسي لتشكيل فرق العمـــل هـــو جعـــل الأفـــراد يتواءمون فقط مع ظروف العمل الحالية، بل يجب أن يكون الهدف هو تمكينهم مـــن الإحساس بأن لهم دورا فعالا في منظماتهم وإعطائهم القدرة على أن يكون لهـــم رد فعل إزاء متطلبات العمل ومساعدتهم في أن يصبحوا جزءا نشيطا فـــي المنظمـــة، (مشهور، 2010) وإن العمل الجماعي سيؤدي إلى الثقـــة المتبادلـــة بـــين أعـــضاء الفريق، وكذلك بين الإدارة والفريق وبين الفرق المختلفة وهذا بدوره يـــؤدي إلـــى تفعيل عملية التعلم والتجديد وإنتاج المعرفة والمشاركة في المعلومات، ومن ثم يؤدي إلى تشجيع الإدارة إلى التخلي عن بعض صلاحياتها للجماعة والفرق ومنحها مزيدًا من التمكين (ملحم، 2006)

6- **السلوك الإبداعي**:

يعرف السلوك الإبداعي بأنه : عملية خلق الأفكار الجديدة عن السياق التقليـــدي في التفكير، واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكـــار إلى واقع مطبق وذي قيمة نافعة للمجتمع، متحملين في ذلك كل أشـــكال المغـــامرة المتمثلة بعمليات التغيير والدعم لتحقيق الأهداف التنظيمية.(النوايسه، 2009)

أما (الزعبي والعزب، 2007) فقد بينوا أن السلوك الإبداعي يعنـــي تـــصرف الفرد والجماعة في مكان العمل ولا يشترط أن ينتج عنه خدمات أو منتجات جديدة. يؤكدوا بأن السلوك الإبداعي هو محصله قرارات متعددة يتخـــذها الإنـــسان وتبـــدأ

بإدراك الوضع القائم ثم الإهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي السلوك الإبداعي برفض فكرة معينه أو تبنيها. فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئًا جديدًا غير مألوف اعْتبر إبداعًا وإلا عُدّ سلوكاً إبداعياً.

وبين (رحاحله، 2010) أن السلوك الإبداعي هو عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابكة إلى أقصى درجة، أولها الفكرة الإبداعية والرؤية المتميزة. وثانيها: تحريك وتشغيل وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد والفريق، والعنصر الثالث يتمثل في إستثمار نتائج هذه التركيبه وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة.

وبشكل عام يعتمد السلوك الإبداعي على خصائص الفرد الشخصية والذاتية، ويعتبر أيضاً حصيلة لتفاعل أربعة عوامل هي: الأفراد، القيادة، جماعات العمل، والمناخ التنظيمي.(Scot & Reoinaid,1994) فالمناخ التنظيمي غير الصحي يقتل الأفكار الإبداعية في حين أن المناخ التنظيمي الصحي والملائم يعد محفزاً لتبني السلوك الإبداعي من خلال ما يقدمه من المرونة والاستقلالية في بلوره واختيار الأفكار ومن خلال إعطاء المبدع مجالاً أوسع للاتصالات، وتخطي الهرم الإداري وتجاوز الروتين، الذي عادة ما يتسم بالجمود والبطء ومن خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية المشجعة والداعمة للإبداع. (الزعبي والعزب، 2007)

مستويات التمكين:

إن أي عملية تغيير داخل التنظيم تحتاج إلى وقت بالدرجة الأولى، إلى جانب أنها تتم على مراحل لتحقيق الغايات المرجوة من هذه العملية، وبما أن التمكين يمثل إستراتيجية هامة للمنظمة، لابد من أن تتبناها المنظمة نظرياً وعملياً، لذا فهي بحاجة إلى وقت لتستطيع التطبيق تدريجيًا وعلى مراحل برامج التمكين، هذا وقد حدد (pastor,1996) خمس مستويات يمكن للفريق والإداري تطبيقها وهي:

1- المستوى الأول:يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدوا هذا أساسا واضحا، ولكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

2- المستوى الثاني: وفي هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي إقتراحات

ويضع القرارات معتمدًا على الإقتراحات ويعلم الفريق بها.

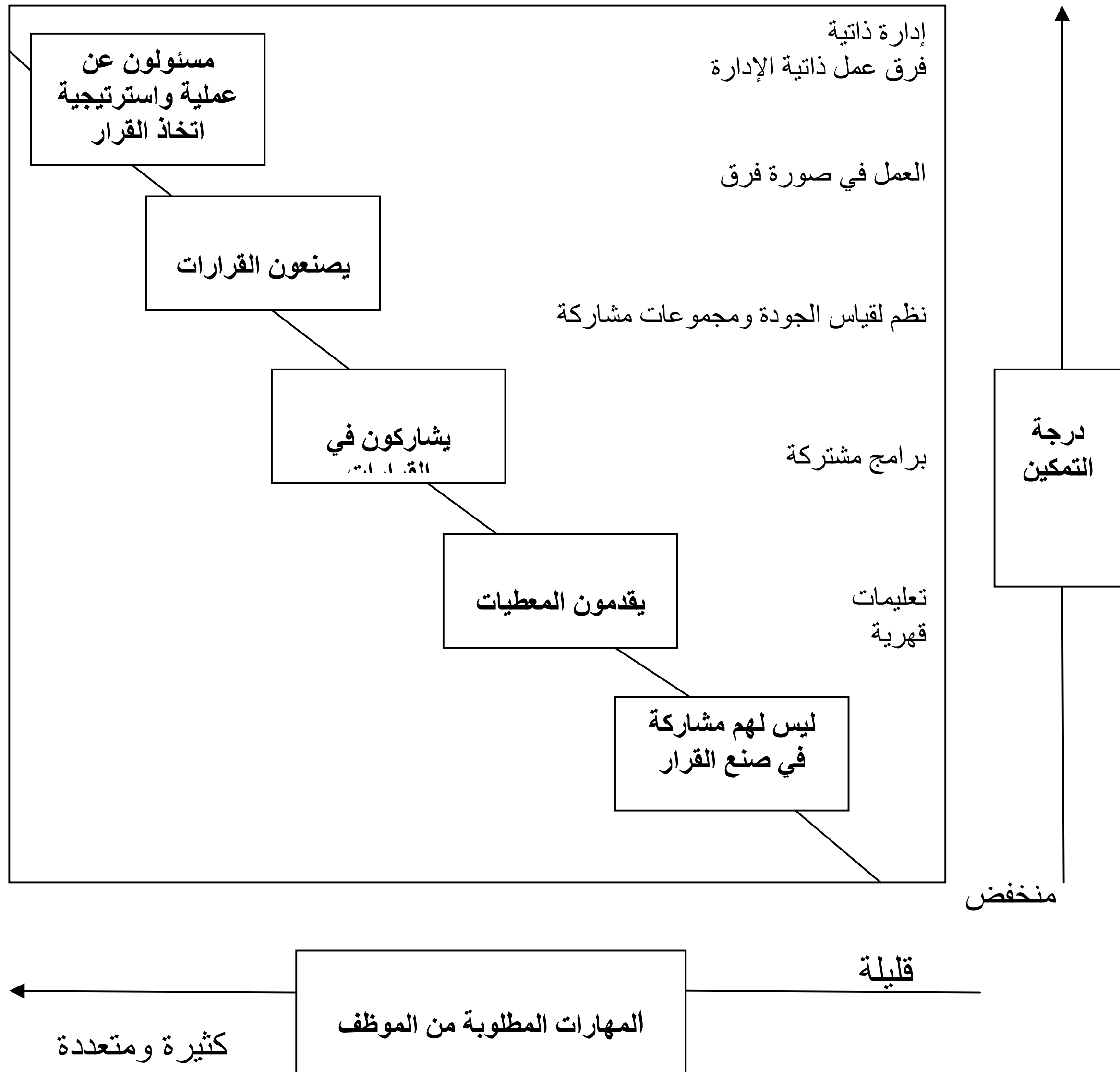
3- المستوى الثالث: يتناقش المدير والفريق في الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها،ويعلم الفريق بذلك.

4- المستوى الرابع : في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات،وفي هذه النقطة تقرَر القرارات بشكل نهائي وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.

5- المستوى الخامس:وفي هذا المستوى يستمر بناء العلاقات،وفي هذه النقطة تُقرر القرارات وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.

إن منظمات اليوم تطبق برامج التمكين، لكن بدرجات متفاوتة،حيث يعني التمكين في بعض المنظمات تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرين بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرارات، وفي بعضها الأخر يشير التمكين إلى إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرارات وتجربتها. وتسير أساليب التمكين الحالية في تسلسل كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل رقم (4) مستويات التمكين



(أفندي، عطيه حسين (2003) تمكين العاملين :مدخل للتحسين وللتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية)

وهذا التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين، وينتهي بالتمكين الكامل ،حيث يشارك العاملون في وضع إستراتيجية المنظمة،والتمكين المطلق أحد الأمثلة على ذلك، ويكون عندما تُمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للمكافأة، ويمكن القول هنا أن القليل جدًا من المنظمات قد بلغ ذلك المستوى من التمكين. (أفندي عطيه، 2003)

معوقات تطبيق التمكين:

قد تواجه المنظمات العربية بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات، ما يلي:

1. البناء التنظيمي الهرمي.
2. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
3. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
4. عدم الرغبة في التغيير.
5. خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
6. خوف العاملين من تحمل السلطة والمساءلة.
7. الأنظمة والاجراءت الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
8. السرية في تبادل المعلومات.
9. أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
10. ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
11. عدم ملائمة نظام المكافآت.(العتيبي، 2005)

المشاركة في اتخاذ القرارات والتمكين

إن المشاركة في الإدارة أو عملية صناعة القرار يمكن أن تقدم فوائد داخلية أو فردية تتضمن التنمية الشخصية، والتطور والرضي الوظيفي، ومع معدلات متدنية من نسبة الغياب ودوران العمل والرغبة في التغيير، وكذلك فالمشاركة في عملية صنع القرارات تنتج محصلات تنظيمية مرغوبة، وقد أكدت بعض الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين المشاركة في صنع القرارات والمخرجات المرتبطة بالعمل كالأداء ولذلك تم إعتبارها واحدة من المداخل الإدارية التي تساهم في تحقيق التمكين الإداري في المنظمة. (Wagner,1994)

وتساعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، في ترسيخ الحس لديهم بالولاء والإنتماء، وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، وهي بالمقابل تتطلب إدارة فعالة، تمتلك الرؤية التي يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين الوظيفي والتي يستطيع الموظفين أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لإتخاذ القرارات

التي تعمل على تحقيق الأهداف العامة والرؤيــة للمنظمــة، " وإن إدراك العــاملين لمعنى التمكين يعزز الإخلاص لديهم لتكريس أنفسهم للإهتمام بالمستهلكين والآخرين وتعزيز الرضا لديهم"(Greasley, etal,2005)

وقد بين (spreitzer,1996) أن المشاركة في المعلومات وصناعة القرار وسيلة لتمكين العاملين، وذلك من خلال حصول المــوظفين علـــى المعلومـــات المناســـبة، وصناعة القرار وتنفيذ العمليات المطلوبة، ودعم فرق العمل، والمساعدة في التطوير الـــذاتي، لـــذا تعتبـــر المـــشاركة الركيـــزة الأساســـية للتمكـــين الـــوظيفي (conger & kanungo,1988) وان التحول من الإدارة التقليدية إلى الاندماج ينتج من إدراك العاملين بأنهم يشاركون وبقوة في حل المشكلات، وإن الاندماج يتحول إلـــى التمكين والهدف منه هو الحصول على رضا العاملين وهذا ينعكس على كافة أوجه نشاط المنظمة، والتمكين يؤدي إلى تعظيم وتعزيز الأداء الكلي في المنظمة، ومـــنح الفرصة لأي فرد في المنظمة للمشاركة، وهذا يمكن أن يمنح ســـلطة دفـــع اتخـــاذ القرارات في انجاز الأعمال.(Ginnodo,1997)

2.2 الدراسات السابقة

أ. الدراسات العربية:

في دراسة قام بها (عقدة،2011) بعنوان:" التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن" هدفت إلى معرفة مستوى التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن، وقد اختيرت عينـــة عـــشوائية بلغـــت (4510) من المشرفين والمديرين والمعلمين، وتوصلت الدراسة إلـــى أن مـــستوى التمكين الوظيفي لدى المشرفين قد جاء بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالـــة إحصائية على مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى المشرفين تعزى للجنس، وان هناك علاقة ارتباطيه ايجابية بين مجالات التمكين الوظيفي والأداء الـــوظيفي لـــدى المشرفين التربويين. وأوصت الدراسة إلى التأكيد على إحلال ثقافة تنظيمية داخـــل المؤسسات التربوية تركز على التمكين الوظيفي.

دراسة قام بها (سفيان، 2010) بعنوان " عملية إتخاذ القرارات الإدارية في منظمات العمل: دراسة ميدانية حول علاقة المركز الوظيفي، المستوى التعليمي وطبيعة القطاع بالمشاركة في إتخاذ القرارات" وهدفت الدراسة إلى توضيح دور مفهوم اتخاذ القرارات وإبرازه في المنظمات الاقتصادية وكيفية جعلها قرارات صائبة وسليمة لتحقيق الهدف العام للمنظمة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن عملية اتخاذ القرارات في المنظمة تعتبر من إبراز وأصعب العمليات الإدارية. وإن المشاركة في عملية إتخاذ القرارات لها علاقة وطيدة بالمستوى الوظيفي، وذلك أنه كما زادت الدرجة الوظيفية للفرد العامل كلما زادت درجة مشاركته في إتخاذ القرارات. وكذلك توجد علاقة طردية بين المستوى التعليمي ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات.

وأجرى (العواوده وياغي، 2009) دراسة بعنوان العوامل المؤثرة في نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام الأردن . وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن، وقام الباحث لتحقيق ذلك بتطوير إستبانة وزعت على أفراد مجتمع الدراسة البالغ(413) فرداً وتم استخدام الأساليب الإحصائية من اجل اختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى: انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية(وضوح اللوائح والتعليمات، المستوى الإداري، توفر المعلومات، طبيعة المشكلة، النمط القيادي للمدير، عنصر المخاطرة، بيئة القرار) وأنماط اتخاذ القرارات لدى المديرين في الوزارات في الأردن. وأوصت الدراسة بتحديث التشريعات واللوائح حتى تتناسب مع طبيعة المستجدات المتعلقة في اتخاذ القرارات المبرمجة وكذلك، عقد ورشات عمل للمديرين حول السبل والآليات المستخدمة في اتخاذ القرارات.

وقام (ابوهتله، 2008) بدراسة بعنوان" أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في المنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية

السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانه مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (730) مبحوثا، وتـم إعـادة (590) استبانه، والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد تم اسـتخدام الرزمـة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :

1- إن درجة توفر السياسات التنظيمية لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة مرتفعة .
2- إن مستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك جاء بدرجة مرتفعة
3- وجود اثر للسياسات التنظيمية (الأهداف، الـدعم التنظيمـي، علاقـات العمل، الحوافز والترقية، وتقييم الأداء) في مستوى التمكن الوظيفي، في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية .

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها : ضـرورة تـشجيع مـشاركة المرؤوسين في تقييم أدائهم من قبل الرؤساء، لما له اثر ايجـابي لتحـسين أدائهـم والتركيز على تمكين العاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتعزيز مبـدأ العمل بروح الفريق .

وأجرى(الخشالي، وحريم2008) دراسة بعنوان :تمكين العاملين وأثـره فـي فاعلية الجماعة: دراسة ميدانية في الشركات الإنشائية الأردنية.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر تمكـين العـاملين فـي الـشركات الإنشائية الأردنية في فاعلية المنظمة. وقد اعتمد الباحث مقياساً مكوناً مـن أربعـة عناصر هي: التأثير، التوجيه الذاتي،القدرة،المعنى وأربعة أخرى لفاعلية الجماعـة وهي: الأداء، الابتكار، الاتصال،واستخدام الموارد. واشتملت عينة الدراسـة(182) عاملا في (20) شركة، وزَعت عليهم استبانه تم تطويرهـا مـن قبـل البـاحثين، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارات في الـشركات الإنـشائية الأردنيـة تـستخدم مستويات جيدة من تمكين العاملين، وان جماعات العمل فيها تشعر مستوى جيد مـن

الفاعلية. كما إشارة نتائج الدراسة إلى وجود اثر واضح لتمكين العاملين في فاعلية الجماعات التي يعملون فيها.

وفي دراسة(للابراهيم، 2002) بعنوان تحليل مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية – دراسة ميدانية في جامعة اليرموك . وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية، في جامعة اليرموك، وقد بلغت عينة الدراسة (53) مسئولا. وقد طور الباحث استبانة وزعت على أفراد العينة المذكورة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية متدنية للفئات الدنيا، ثم تكون مستويات المشاركة للفئات العليا في اتخاذ القرارات عالية جداً، وبينت الدراسة وجود علاقة طردية بين درجات أهمية القرارات من جهة ومستويات المشاركة من جهة أخرى، وان هناك تباين بين مستويات المشاركة بتباين مجالات القرارات المعنية، وعن تباين بين مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية إجمالا.

وبين (العمري، 2002) في دراسته بعنوان : آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهات نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية، حول توفر المعلومات والوقت الكافي لدراسة القرار، واحترام الرأي الأخر، والتقيد بالقوانين والأنظمة في عملية صنع القرار. وتكوَن مجتمع الدراسة من جميع عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية، والبالغ عددهم (261).وبلغت العينة العشوائية المختارة(154)فرداً. وطور الباحث استبانه بحثية في عملية جمع البيانات . وتوصلت الدراسة إلى مستوى متوسط في انخراط أفراد العينة في عملية صنع القرار الجامعي. أي وجود مستوى متوسط لمشاركة أفراد العينة في صنع القرار.

وفي دراسة قام بها (الحوا مده والكساسبة، 2000) بعنوان اثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة " هدفت إلى تحديد اثر الثقة التنظيمية ودرجة الملائمة بين المشاركة المدركة والمرغوبة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة

ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحثان استبانه تم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (370) عضوا من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية ورضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الانسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة والرضا كما دلت الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات هيئة التدريس في جامعة مؤتة حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات (العمر، سنوات الخدمة خارج الجامعة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة حول درجة الانسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة تعزى لمتغيرات(الجنس، الرتبة الأكاديمية ،العمل الإداري).

ب. الدراسات الأجنبية:

في دراسة قام بها(Reza,2010) بعنوان:" An Examination of the Relationship Between Empowerment and Organizational Commitment "

هدفت إلى بيان العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام المؤسسي، حيث تكونت عينة الدراسة من (100) فرد من الموظفين العاملين في المنظمات الأمريكية وتم جمع المعلومات من خلال استبانتين واحدة للتمكين الإداري، والثانية للالتزام المؤسسي، واتضح من النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.90)

وأوصت الدراسة بتشجيع الموظفين على حل المشاكل باستخدام نماذج التمكين الإداري من اجل رفع قدرة الموظفين الإدارية، وتحسين دافعتيهم الداخلية نحو أداء الأعمال الإنتاجية.

وفي دراسة(Allen & Judd,2006) بعنوان: 'Participation in Decision Making and Job Satisfaction: Ideal and Reality for Male and Female University Faculty in the United States"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاختلاف في مستويات المشاركة المرغوبة والفعلية وفقا لجنس الأعضاء في الجامعات الأمريكية، ومدى تأثير هذه المستويات على الرضا الوظيفي لكل من الذكور والاناث. وكيف يجد كل من الجنسين مشاركته

في صنع القرار في الجامعات الأمريكية . شملت عينـــة الدراســـة (500) عـــضوا موزعة على أربع جامعات خاصة أمريكية . وتوصلت الدراسة إلـــى عـــدم وجـــود اختلاف في مستويات المشاركة المرغوبة بين الذكور والاناث، ووجود اختلاف فـــي مستويات المشاركة الفعلية، وان تلك المستويات تؤثر بشكل مختلف علـــى الرضـــا الوظيفي بالنسبة للذكور والاناث، وان الذكور يشاركون بنسبة أعلى من الإناث فعليا.

أجرى كل من (Ladd & Marshall,2004) دراسة بعنوان: "Participation in Decision Making :A matter of Context"

المشاركة في صنع القرار" وأجريت هذه الدراسة في مختلف القطاعات العامة والخاصة في استراليا الغربية، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفـــة مـــدى مـــشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في مختلف القطاعات العامة والخاصة فـــي اســـتراليا الغربية،وتكونت عينة الدراسة من (495) موزعة علـــى مجمـــوعتين : المؤســـسات الخاصة (248) فردا والمؤسسات الحكومية(247) فردا وتوصلت الدراسة إلى نتـــائج من منها : أن المشاركة في صنع القرار، لها اثر واضح في خصائص العمل، فـــي المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة، ولها اثر أيضا على تـــصورات الموظـــف للأداء وفاعليته، والمكاسب التي سيجنيها، ولها تأثير في الرضا الوظيفي، وأظهرت الدراسة إن المشاركة في صنع القرار لم يظهر تأثير واضح على الالتزام في العمل

وأجـــرى (Onne,2004) دراســـة بعنـــوان: "The Barrier of Conflict with Superiors in the Relationship between Employee Empowerment and Organizational Commitment"

الصراع بين الموظفين والمشرفين واثر ذلك على العلاقـــة بـــين التمكـــين الإداري والولاء التنظيمي في المنظمات الحكومية في شرق ألمانيا. وقام الباحـــث بتطـــوير استبانه على عينة الدراسة المكونة من معلمـــي المـــدارس الثانويـــة فـــي هولنـــدا وعددها(91) فردا، وقد انطلق الباحث من افتـــراض إن العلاقـــة الـــصراعية بـــين المشرفين والموظفين تشكل عائقا للعلاقة الايجابية بـــين التمكـــين الإداري والـــولاء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن المشرفين في الإدارات العليـــا عادة ما يقومون بمتابعة تنفيذ أهداف التنظيم والقيم التي يجب أن يلتزم بها الأفـــراد في المستويات الإدارية الدنيا، والخلاف أو الصراع بين هذين المستويين الإداريـــين

قد يعيق عملية التمكين الإداري ولكن يحافظ على مستوى معين من الالتزام التنظيمي، وقد دعمت نتائج الدراسة الافتراض الذي انطلق منه الباحث حيث وجدت الدراسة أن اثر الصراع مع المشرفين قد يعيق التمكين الإداري وهذا بدوره يؤثر على الالتزام التنظيمي.

وفي دراسة (Maloney,2003) بعنوان: 'Faculty Participation in Decision Making Process : Its Impact Upon Job Satisfaction at Connecticut Community Colleges"

ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين المشاركة في صنع القرار واثرهاعلى الرضا الوظيفي للكادر التدريسي ذوي الدوام الكامل في كليات المجتمع واثر العوامل الديموغرافية على كل من البعدين المشاركة والرضا . تكون مجتمع الدراسة من (751) فرداً وبلغت عينة الدراسة (278) فرداً من الكادر التدريسي ذوي الدوام الكامل موزعين على (12) كلية. وطور الباحث استبانه كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات أهمية بين المشاركة والرضا الوظيفي. كذلك وجود تأثير للعوامل الديموغرافية على كل من المشاركة والرضا الوظيفي لدى الكادر التدريسي في كليات مجتمع كونكتيكات.

وقام (Moye,2003) بدراسة بعنوان: "The Relationship of Employee Empowerment and Commitment to the from the World Wide, Organization to Interpersonal and –System – level trust"

الثقة والتمكين على فاعلية المنظمة. وبينت أن ثقة الموظف ضرورية وتؤدي إلى فاعلية المنظمة، واختبرت هذه الدراسة المدى الذي يكون فيها تمكين الموظف والتزامه نحو المنظمة مرتبطاً بالثقة التفاعلية والثقة على المستوى التنظيمي في المنظمة .

وقام الباحث باختبار هذه العلاقة من خلال دراسة عينة عشوائية لـ 2000 موظف من أفضل خمسمائة شركة (500) (Fotune) في الولايات المتحدة .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ثقة الموظفين في المدير (العلاقات التفاعلية) تكون على أسس مختلفة عن ثقتهم بالنظام في المنظمة، كما أن الموظفين الذين يمتلكون درجة عالية من الالتزام نحو المنظمة أيضاً لديهم درجة عالية من الثقة

التفاعلية والتنظيمية، وأن الموظفين الذين لديهم درجة عالية من التمكين في عملهم لديهم درجة عالية من الثقة التفاعلية والتنظيمية، كما بينت الدراسة أن الخصائص الديموغرافية للموظفين لها علاقة بمستوى ودرجة التمكين والالتزام نحو المنظمة .

وفي دراسة قام بها (McArthur and Ronald,2002) بعنوان :" Democratic Leadership and Faculty Empowerment at the Community"

وقد اهتمت هذه الدراسة بدور عمداء كليات المجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية وعلاقتهم مع العاملين فيها. وتوصلت إلى وجود مجموعة من السمات السلبية التي يتسم بها المناخ التنظيمي في هذه الكليات منها سيادة النمط القيادي الاتوقراطي وطريقة اتخاذ القرارات من أعلى إلى أسفل وفقدان الثقة بين عمداء الكليات والعاملين ومقاومة التغيير.وكذلك توصلت إلى مجموعة من السلبيات التي تشكل عوائق لتمكين العاملين . واقترحت مجموعة من الاستراتيجيات للمساهمة في تمكين العاملين أهمها: تغيير دور العمداء ليكونوا مطورين وقادة ووسطاء ومسهلين لمرؤوسيهم بالاظافة إلى تطوير وتدريب العمداء باستخدام أسلوب التدريب الرسمي، وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وذلك لمساعدتهم في تقبل التغيير، والاعتماد على أسلوب تفويض السلطة من قبل العمداء للعاملين في الكليات.

وأجرى(Hensley,1998) دراسة بعنوان " Case Study of Presidential Leadership in Selected Montana Higher Institutions"

العلاقة بين القيادة والتمكين في مؤسسات التعليم العالي استناداً إلى تحليل الأدبيات الخاصة بالقيادة في التعليم، استطاعت هذه الدراسة أن تحدّد (6) عناصر أساسية هي (الرؤية، سحر الشخصية، القيم، السلطة، الثقافة، الأتباع (أي الذين يتبعون القائد).

وتمثل من هذه العناصر عاملاً في تحقيق القيادة الناجحة، وتشير الأدبيات ذات الصلة إلى وجود نموذجين متناقضين للقيادة : النموذج القديم للسلطة والضبط والنظام الهرمي الصارم، والنموذج الجديد الذي يركز على تقاسم السلطة، صنع القرارات بشكل مشترك، والهياكل المؤسسية المتمحورة حول الفرق

وقد استطاعت دراسة الحالة أن تحدد وتصف قيادة رئاسة المؤسسات في التعليم العالي في مونتانا . ومن خلال استطلاع شمل الولاية بأكملها عن الإداريين

العاملين في مؤسسات التعليم العالي تم تحديد خمسة رؤساء مؤسسات على أنهم قادة استثنائيون . وأجريت المقابلات مع هؤلاء القادة والإداريين العاملين معهم بهدف تحديد سمات القيادة الفعالة.

وكشفت الدراسة عن (7) سمات قيادة فعالة كان رؤساء المؤسسات يستخدمونها في مونتانا وهي: (الرئاسة المؤسسية، الإجماع، بناء الفرق، الإقدام على المجازفات، ثقافة مجتمع المؤسسة، التمكين، التواصل، الثقة، الاحترام.

وقد اعتبرت كل واحدة من هذه السمات على أنها مهمة فيما يتعلق ببلوغ النجاح لدى رؤساء المؤسسات، في الدراسة سوف يواجه قائد المستقبل تحديات بيئة عالمية سريعة التغير بحيث يتوجب عليه الاهتمام بالقضايا المرتبطة بالإدارة، التمويل، وتنوع الطلاب .

واقترحت الدراسة نموذجاً للقيادة يستند إلى رؤية مشتركة وبيئة من الثقة بالإضافة إلى سمات القيادة السبعة، ويتمحور هذا النموذج حول: البعد الأخلاقي المستند إلى القيم، التعاون، التوجه الشمولي، الذهنية التي تدعم الإقدام على المجازفة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

إن هذه الدراسة–وبحسب علم الباحث- تعتبر المحاولة الأولى التي تبحث في اثر المشاركة في اتخاذ القرارات على التمكين الوظيفي كدراسة مقارنة على العاملين في كليات المجتمع الأردنية الحكومية والخاصة.

ومن الواضح أن هذه الدراسة تلتقي مع بعض الدراسات السابقة، التي تناولت كلا من موضوعي المشاركة في اتخاذ القرارات، والتمكين الوظيفي في الهدف الرئيسي وهو أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات ودورها وأساليبها ومقوماتها وايجابياتها وسلبياتها وكذلك أهمية التمكين الوظيفي، بما يمثله من إستراتيجية، تهدف إلى منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، والحرية في أداء عملهم دون تدخل مباشر من الإدارة، وكذلك تلتقي هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة، في بعض المتغيرات والأبعاد التي تم التطرق إليها . وتختلف مع بعض الدراسات من حيث الأبعاد الخاصة بالمشاركة والأبعاد الخاصة بالتمكين وكونها تدرس المقارنة في

المشاركة في اتخاذ القرارات وفي التمكين الوظيفي بين الكليات الحكومية والخاصـــة في الأردن.

ولكن ما يميز هذه الدراسة بالإضافة إلى الاختلاف في مجتمع الدراسة والعينة، دراستها للأثر الذي يمكن أن تتركه المشاركة في اتخاذ القــرارات الإداريـــة علـــى التمكين الوظيفي في الكليات الحكومية والخاصة .

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة ولغرض تحقيق أهدافها، على منهجية البحث الوصفي، حيث تم أجراء مسح مكتبي على الأدبيات المنشورة المتعلقة بالموضوع محل البحث العربية منها والأجنبية، والاستفادة من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وملاحظة النتائج التي تم التوصل إليها، وثانيها أجري مسح ميداني لأفراد عينة الدراسة من خلال استخدام الإستبانة التي طورت لهذا الغرض، وتم إدخال البيانات التي جمعت إلى الحاسوب وأجريت عليها التحليلات الإحصائية اللازمة، وسيتضمن هذا الفصل وصفا لمجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، ودلالة الصدق والثبات للأداة، ومن ثم المعالجات الإحصائية المستخدمة، وإجراءات الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة الوسطى من (مدراء الدوائر ومساعدي المدراء ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب) الإدارية للعاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن والبالغ عددها (36) كلية بعد استثناء كلية السلط لضمها إلى جسم جامعة البلقاء التطبيقية وبلغ عدد مجتمع الدراسة (519) مدير ومساعد مدير ورئيس قسم ورئيس شعبة. وتم مسح المجتمع كاملاً بتوزيع(519) استبانه على مجتمع الدراسة، اسُترجع منها(430) إستبانة بنسبة استرجاع بلغت(82.85%)، وقد تم استبعاد(12) إستبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك خضعت للتحليل الإحصائي(418) إستبانة بواقع (192) استبانة في الكليات الحكومية، و(226) استبانة في الكليات الخاصة تشكل ما نسبته(80.54%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي . والجدول رقم (2) يبين وصفاً لخصائص عينة الدراسة:

جدول (1)

عدد الموظفين في الكليات الحكومية والخاصة

اسم الكلية الخاصة	عدد الموظفين	اسم الكلية الحكومية	عدد الموظفين
كلية القادسية	15	كلية عمان	16
كلية الخوارزمي	14	كلية عمان للهندسة التكنولوجية	17
كلية المجتمع العربي	14	كلية الأميرة عالية	16
الكلية العربية	14	كلية الزرقاء الحكومية	15
كلية الملكة عليا	14	كلية اربد	15
كلية القدس	14	كلية الحصن للمهن الهندسية	15
كلية الأندلس	14	كلية الكرك	17
الكلية الجامعية المتوسطة	14	كلية عجلون	15
كلية حطين	14	كلية معان	14
كلية الأميرة ثروة	14	كلية الشوبك	13
كلية المجتمع الإسلامي	13	كلية الدعوة وأصول الدين	14
كلية قرطبة	14	كلية المركز الجغرافي الملكي الأردني	15
كلية الزرقاء الأهلية	14	كلية العلوم الإسلامية	15
كلية غرناطة	13	كلية الأميرة رحمة للخدمة الاجتماعية	16
كلية الرازي	14	كلية الملكة نور الفنية	14
كلية ابن خلدون	14	كلية العقبة	12
كلية المفرق الأهلية	14		
كلية عمون للتعليم الفندقي	15		
معهد الدراسات المصرفية	14		
الكلية الأردنية للعلوم والتكنولوجيا	14		
المجموع	280	المجموع	239

جدول (2)

التوزيع التكراري والنسب المئوية للمبحوثين في الدراسة

المتغير	فئات المتغير	الكليات الحكومية (ن=192)		الكليات الخاصة (ن=226)	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكور	129	%67.19	139	%61.50
	إناث	63	%32.81	87	%38.50
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فما دون	18	%9.37	22	%9.71
	دبلوم متوسط	36	%18.75	43	%19.03
	بكالوريوس	114	%59.37	129	%57.10
	دراسات عليا	24	%12.5	32	%14.16
الخبرة	5سنوات فأقل	17	%8.85	23	%10.18
	6-10 سنوات	22	%11.46	29	%12.83
	11-15 سنة	48	%25	56	%24.78
	16 -20 سنة	73	%38.02	89	%39.38
	21-25 سنة	19	%9.9	22	%9.73
	26 سنة فأكثر	13	%6.77	7	%3.10
العمر	30 سنة فأقل	31	%16.15	41	%18.14
	31-40 سنة	43	%22.4	58	%25.66
	41-50 سنة	77	%40.1	83	%36.73
	51 سنة فأكثر	41	%21	44	%19.47
المستوى الوظيفي	مدير دائرة	6	%3.13	8	%3.55
	مساعد مدير	11	%5.73	14	%6.19
	رئيس قسم	71	%36.97	85	%37.61
	رئيس شعبة	104	%54.17	119	%52.65

تكونت عينة الدراسة من العاملين الإداريين في الكليات الحكومية والخاصة الأردنية، وقد شملت المتغيرات الشخصية الآتية:(النوع الاجتماعي، العمر، والمؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

وبين الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة في المنظمتين المبحوثتين حسب هذه المتغيرات، ويظهر من الجدول أن نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس في الكليات الحكومية (59.37%) و(57.10%) في الكليات الخاصة.

3.3 أداة الدراسة :

تمّ تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظريّ والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: الملحق رقم (أ)

الجزء الأول: ويتضمّن المعلومات المعبّرة عن خصائص عيّنة الدراسة، طبقاً للمتغيّرات الديموغرافية وهي (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل(المشاركة في عملية اتخاذ القرارات) تمّت الاستعانة بها في بناء هذا الجزء من الاستبانة الخاصّة بأبعاد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات من خلال دراسة (الإبراهيم، 2002 ؛ الكريم، 2010؛ العواوده، 2009) وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وهذه الأبعاد هي: طبيعة العمل وتمثله الأسئلة (1-5)، أساليب المشاركة وتمثله الأسئلة (6-10)، درجات المشاركة (11-16)، مقومات المشاركة (17-21)، نوعية القرارات (22-26)، معوقات المشاركة (27-31).

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي متغير الدراسة التابع(التمكين الوظيفي) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من(عقده، 2011؛المعاني واخو رشيدة، 2009؛أبو هتله، 2008). وهذه الأبعاد هي : تفويض السلطة وتمثله الأسئلة (32-36)، التحفيز الذاتي وتمثله الأسئلة (37-41)، تطوير الشخصية (42-46)، التقليد والمحاكاة (47-50)، العمل الجماعي (51-55) السلوك الإبداعي (56-60). وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert) لقياس إجابات المبحوثين، الذي يحتسب أوزان فقراتها على النحو التالي :(أوافق تماما ويمثل 5 درجات)، و(أوافق ويمثل 4 درجات)، و(أوافق بدرجة قليلة ويمثل 3 درجات)، و(لا أوافق ويمثل 2 درجة)و(لا أوافق تماما ويمثل 1 درجة).

4.3 صدق أداة الدراسة:

لقد تم قياس صدق المحتوى للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال الإداري وأساتذة الإدارة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وعددهم(6)ستة محكمين للتأكد من صدق الاستبانة وقد تم مراعاة آرائهم والأخذ بملحوظاتهم وتم إعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن في مضامين الإستبانه وفقراتها.

5.3 ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة فقد تم تطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (25) موظفاً وموظفة من مجتمع الدراسة ومن خارج مفردات العينة وجـرى اسـتخراج معامـل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائيـة الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هي موضحة فـي الجـدول (3) الآتي:

جدول (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة.

الأداة	الأبعاد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	طبيعة العمل	0.90
	أساليب المشاركة	0.83
	درجات المشاركة	0.84
	مقومات المشاركة	0.91
	نوعية القرارات	0.88
	معوقات المشاركة	0.89
التمكين الوظيفي	تفويض السلطة	0.88
	التحفيز الذاتي	0.87
	تطوير الشخصية	0.84
	التقليد والمحاكاة	0.85
	العمل الجماعي	0.90
	السلوك الإبداعي	0.88
الكلي	الكلي	0.91

تشير النتائج الواردة في الجدول (3) إلى إن معاملات الثبات لأبعاد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تراوحت بين (0.83-0.91) أما بالنسبة للعامل التابع التمكين الوظيفي فقد تراوحت بين معاملات الثبات (0.84-90)، والكلي (0.91) ,وتعتبر هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة، علما أن نسبة الاتساق الداخلي المقبولة هي(0.60 فما فوق.)

6.3 المعالجات الإحصائية:

تستخدم الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعيــة (SPSS.16.1) (Statistical Package For Social Sciences) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية الآتية:

1- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراســة، وحــساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
2- حساب تحليل الانحــدار المتعــدد(Multiple Regression Analysis) لاختبــار صلاحية نماذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده علــى المتغيــر التــابع وأبعاده.
3- تحليل الانحدار المتعدد المتــدرج(Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
4- تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق للمتغيّرات الديموغرافية في تــصوّرات المبحوثين إزاء المتغيّر التابع.
5- اختبار معامل تــضخم التبــاين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبــار التبــاين المــسموح(Tolerance) للتأكــد مــن عــدم وجــود ارتبــاط عــالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
6- اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبــع التوزيــع الطبيعي(Normal Distributions).
7- اختبار (T-Test) لإختبار الفروق الإحصائية بين أبعاد المــشاركة فــي اتخــاذ القرارات، والتمكين الوظيفي في الكليات الحكومية والخاصة.

7.3 التعريفات الإجرائية:

المشاركة : عملية تفاعلية بين الفرد و الجماعة التي يعمل معها في المنظمة بطريقة تمكنه من تعبئة جهوده وطاقته لتحقيق الأهداف المشتركة له وللمنظمة واستعداده لتحمل المسؤولية بوعي واندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل المنظمة فيها .

اتخاذ القرارات : نشاط إداري يهدف إلى حل مشكلة أو الوصول لنتيجة مرغوبة عن طريق اختيار انسب البدائل المتاحة أو الإفصاح عنها إما بشكل مكتوب أو شفهي أو إيحاء .

التمكين الوظيفي : عملية إكساب القوة اللازمة لإتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد وإستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة.

السلوك الإبداعي: إنتاج أفكار جديدة ومفيدة، والعمل على ترجمتها إلى الواقع عن طريق استحداث أساليب وطرق تطبيقها، وإدخال المفاهيم الجديدة والتي من شأنها تحسين الأداء الكلي للمنظمة

تفويض السلطة :الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينه لمختلف مستويات النظام الإدارية، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتيسير عملية إتخاذ القرار عند مستواه الأنسب.

كلية المجتمع:مؤسسة تعليمية ذات تخصصات متعددة تلي المرحلة الثانوية وتقدم برامج دراسية متنوعة ومدة الدراسة فيها لا تزيد عن سنتين دراسيتين يمنح المتخرج بعدها درجة علمية محددة

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائيّ الوصفيّ للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعياريّة، والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكوّنة لكل بعد، مع الأخذ بعين الإعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي :

لا أوافق تماماً	لا أوافق	أوافق بدرجة قليلة	أوافق	أوافق تماماً
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

وإستناداً إلى ذلك فإنّ قيم المتوسّطات الحسابيّة التي وصلت إليها الدراسة، سيتمّ التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	3.49-2.5	2.49-1

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسّط الحسابيّ للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التصوّرات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أمّا إذا كانت قيمة المتوسّط الحسابيّ(2.5-3.49) فإنّ مستوى التصوّرات متوسّط، وإذا كان المتوسّط الحسابيّ أقلّ من(2.49) فيكون مستوى التصوّرات منخفضاً.

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بأبعاده (طبيعة العمل، أساليب المشاركة، درجات المشاركة، مقومات المشاركة، نوعية القرارات، معوقات المشاركة) لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن ؟

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينتي الدراسة على فقرات المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

تسلسل الفقرات	البعد	الكليات الحكومية				الكليات الخاصة			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5-1	طبيعة العمل	3.61	0.58	2	مرتفع	3.69	0.55	2	مرتفع
10-6	أساليب المشاركة	3.59	0.59	4	مرتفع	3.63	0.57	4	مرتفع
16-11	درجات المشاركة	3.66	0.56	1	مرتفع	3.71	0.52	1	مرتفع
21-17	مقومات المشاركة	3.54	0.60	5	مرتفع	3.57	0.58	5	مرتفع
26-22	نوعية القرارات	3.60	0.58	3	مرتفع	3.64	0.56	3	مرتفع
31-27	معوقات المشاركة	3.53	0.62	6	مرتفع	3.56	0.59	6	مرتفع
31-1	المتوسط الكلي	3.59	0.55	-	مرتفع	3.63	0.53	-	مرتفع

يظهر من الجدول (4) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في الكليات الحكومية للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري(0.55)، وقد احتلّ بُعد (درجات المشاركة) المرتبة الأولـــى بمتوسط حســـابي بلغ (3.66) وانحراف معياري(0.56)، في حين جاء بُعد (معوقات المشاركة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ(3.53) وانحراف معياري(0.62). كما تشير معطيات الجدول(4)، وفيما يتعلق بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات في الكليات الخاصة، أن المتوسط العام للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ(3.63) وانحراف معياري(0.53)، وقد احتلّ بُعد(درجات المشاركة) المرتبة الأولـــى بمتوسط حســـابي بلغ(3.71) وانحراف معياري(0.52)، في حين جاء بُعد (معوقات المشاركة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ(3.56) وانحراف معياري(0.59). وتفسر هذه النتيجة أيضاً على أن درجات المشاركة في الكليات الحكومية والخاصة من أحد المؤثرات المحفزة على تعزيز المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، حيث يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو

والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الإستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة الكلية والفرد معاً.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصّورات المبحـوثين للأبعـاد المتـضمنة لأبعـاد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وهي كما يلي:

1. طبيعة العمل:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينتي الدراسة على فقرات بُعد طبيعة العمل.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	الكليات الحكومية			الكليات الخاصة		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.1	طبيعة عملي تستدعي مشاركتي في صنع القرارات	3.75	0.92	مرتفع	3.58	0.99	مرتفع
.2	تنوع الأنشطة في عملي تستدعي مشاركتي في صنع القرارات	3.44	1.00	متوسط	3.81	0.93	مرتفع
.3	تستدعي أهمية عملي مشاركتي في صنع القرارات	3.78	0.91	مرتفع	3.96	0.98	مرتفع
.4	أهمية المعلومات الصادرة من قسمي تستدعي مشاركتي في صنع القرارات	3.66	0.95	مرتفع	3.66	0.96	مرتفع
.5	أن تأثير القرار على عملي يستدعي مشاركتي في صنع القرارات	3.42	1.03	متوسط	3.48	1.00	متوسط
5-1	طبيعة العمل	3.61	0.58	مرتفع	3.69	0.55	مرتفع

يظهر من الجدول(5) أنّ المتوسط العامّ لبعد طبيعة العمل في الكليات الحكومية بوصفها بعداً من أبعاد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (0.58)، وقد احتلّت الفقرة (3) (تستدعي أهمية عملي مشاركتي في صنع القرارات) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.78) وانحراف معياري (0.91)، في حين جاءت الفقرة (5) (أن تأثير القرار على عملي يستدعي مشاركتي في صنع القرارات) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري(1.03)، وجاءت بدرجة متوسطة.

ولقد أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لبعد طبيعة العمل في الكليات الخاصة بوصفها بعداً من أبعاد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ(3.69) وانحراف معياري(0.55)، وقد احتلّت الفقرة (3) (تستدعي أهمية عملي مشاركتي في صنع القرارات) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.96) وانحراف معياري(0.98)، في حين جاءت الفقرة (5) (أن تأثير القرار على عملي يستدعي مشاركتي في صنع القرارات) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري(1.00)، وجاءت بدرجة متوسطة.

2. أساليب المشاركة:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينتي الدراسة على فقرات بُعد أساليب المشاركة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	الكليات الحكومية			الكليات الخاصة		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6.	تعقد الإدارة في كليتي اجتماعات دورية لسماع آراء العاملين	3.53	0.99	مرتفع	3.57	0.99	مرتفع
7.	تشكل الإدارة في كليتي لجان خاصة لبحث المشاكل وتقديم التوصيات قبل اتخاذ القرار	3.77	0.95	مرتفع	3.80	0.93	مرتفع
8.	تطلب الإدارة في كليتي أعداد مذكرة داخلية لتوضيح وجهة نظري بالموضوع المطلوب اتخاذ قرار فيه	3.65	0.96	مرتفع	3.66	0.98	مرتفع
9.	يقابلني مديري للتباحث معي في القرار قبل اتخاذه	3.56	0.98	مرتفع	3.62	0.96	مرتفع
10.	يتصل بي مديري هاتفيا لمعرفة وجهة نظري تجاه القرار قبل اتخاذه	3.46	1.02	متوسط	3.51	1.00	مرتفع
6-10	أساليب المشاركة	3.59	0.59	مرتفع	3.63	0.57	مرتفع

يظهر من الجدول(6) أنّ المتوسط العامّ لبعد أساليب المشاركة في الكليات الحكومية بوصفها بعداً من أبعاد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.59)، وقد احتلّت الفقرة (7) (تشكل الإدارة في كليتي لجان خاصة لبحث المشاكل وتقديم التوصيات قبل اتخاذ القرار) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.77) وانحراف معياري

(0.95)، في حين جاءت الفقرة (10) (يتصل بي مديري هاتفيا لمعرفة وجهة نظري تجاه القرار قبل اتخاذه) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري(1.02)، وجاءت بدرجة متوسطة.

ولقد أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لبعد أساليب المشاركة في الكليات الخاصة بوصفها بعداً من أبعاد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ(3.63) وانحراف معياري(0.57)، وقد احتلّت الفقرة (7) (تشكل الإدارة في كليتي لجان خاصة لبحث المشاكل وتقديم التوصيات قبل اتخاذ القرار) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.80) وانحراف معياري(0.93)، في حين جاءت الفقرة (10) (يتصل بي مديري هاتفيا لمعرفة وجهة نظري تجاه القرار قبل اتخاذه) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري(1.00)، وجاءت بدرجة مرتفعة.

3. درجات المشاركة:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينتي الدراسة على فقرات بُعد درجات المشاركة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	الكليات الحكومية			الكليات الخاصة		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11.	يتخذ المدير القرارات منفردا ولا يسمح بالمشاركة فيها	3.64	0.98	مرتفع	3.66	0.96	مرتفع
12.	يحاول المدير إقناعنا بالقرار قبل اتخاذه عن طريق إظهار ايجابياته	3.55	1.02	مرتفع	3.58	1.02	مرتفع
13.	يسمح المدير بمناقشة القرار الذي ينوي اتخاذه ويتقبل الأفكار حوله	3.72	0.96	مرتفع	3.76	0.94	مرتفع
14.	يتخذ المدير القرار ويوضح ظروف وأسباب اتخاذه ويسمح بتعديله قبل التنفيذ	3.75	0.93	مرتفع	3.78	1.00	مرتفع
15.	يطلب المدير منا تقديم الاقتراحات حول الموضوع (المشكلة) ثم يتخذ القرار المناسب	3.70	0.98	مرتفع	3.83	0.90	مرتفع
16.	يفوضني المدير سلطة اتخاذ القرار ويمنحني الحرية الكاملة في التصرف دون اي تدخل منه	3.58	1.00	مرتفع	3.63	0.92	مرتفع
11-16	درجات المشاركة	3.66	0.56	مرتفع	3.71	0.52	مرتفع

يظهر من الجدول(7) أنّ المتوسط العامّ لبعد درجات المشاركة في الكليات الحكومية بوصفها بعداً من أبعاد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري (0.56)، وقد احتلّت الفقرة (14) (يتخذ المدير القرار ويوضح ظروف وأسباب اتخاذه ويسمح بتعديله قبل التنفيذ) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.93)، في حين جاءت الفقرة (12) (يحاول المدير إقناعنا بالقرار قبل اتخاذه عن طريق إظهار ايجابياته) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري(1.02).

ولقد أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لبعد درجات المشاركة في الكليات الخاصة بوصفها بعداً من أبعاد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ(3.71) وانحراف معياري(0.52)، وقد احتلّت الفقرة (15) (يطلب المدير منا تقديم الاقتراحات حول الموضوع (المشكلة) ثم يتخذ القرار المناسب) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.83) وانحراف معياري(0.90)، في حين جاءت الفقرة (12) (يحاول المدير إقناعنا بالقرار قبل اتخاذه عن طريق إظهار ايجابياته) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري(1.02).

4. مقومات المشاركة:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينتي الدراسة على فقرات بُعد مقومات المشاركة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	الكليات الحكومية			الكليات الخاصة		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
17.	يتوفر لدي الدافعية لمشاركة مديري في اتخاذ القرارات	3.56	0.96	مرتفع	3.59	0.98	مرتفع
18.	لدي الخبرة لمشاركة مديري في اتخاذ القرارات	3.63	0.94	مرتفع	3.66	0.93	مرتفع
19.	ارغب بالمشاركة في القرارات التي لها علاقة مباشرة في عملي	3.52	0.98	مرتفع	3.54	1.02	مرتفع
20.	يؤمن مديري بأهمية مشاركتي في اتخاذ القرارات	3.51	1.01	مرتفع	3.56	0.94	مرتفع
21.	تشجع تشريعات كليتي على المشاركة في اتخاذ القرارات	3.48	1.03	متوسط	3.52	1.03	مرتفع
21-17	مقومات المشاركة	3.54	0.60	مرتفع	3.57	0.58	مرتفع

يظهر من الجدول(8) أنّ المتوسط العامّ لبعد مقومات المشاركة في الكليات الحكومية بوصفها بعداً من أبعاد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري (0.60)، وقد احتلّت الفقرة (18) (لدي الخبرة لمشاركة مديري في اتخاذ القرارات) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.63) وانحراف معياري (0.94)، في حين جاءت الفقرة (21) (تشجع تشريعات كليتي على المشاركة في اتخاذ القرارات) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري(1.03).

ولقد أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لبعد مقومات المشاركة في الكليات الخاصة بوصفها بعداً من أبعاد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ(3.57) وانحراف معياري(0.58)، وقد احتلّت الفقرة (18) (لدي الخبرة لمشاركة مديري في اتخاذ القرارات) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.66) وانحراف معياري(0.93)، في حين جاءت الفقرة (21) (تشجع تشريعات

كليتي على المشاركة في اتخاذ القرارات) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري(1.03).

5. نوعية القرارات:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينتي الدراسة على فقرات بُعد نوعية القرارات.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	الكليات الحكومية			الكليات الخاصة		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.22	أشارك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (قرارات الإدارة العليا المتعلقة بتحديد الأهداف الرئيسية لكليتي)	3.52	1.01	مرتفع	3.55	0.99	مرتفع
.23	أشارك في اتخاذ القرارات التكتيكية (قرارات الإدارة الوسطى المتعلقة بوسائل تنفيذ الأهداف العامة مثل تقسيم العمل وتفويض الصلاحيات	3.58	0.99	مرتفع	3.61	0.98	مرتفع
.24	أشارك في اتخاذ القرارات الروتينية (اليومية العادية) المتعلقة بعملي	3.72	0.95	مرتفع	3.79	0.88	مرتفع
.25	أشارك باتخاذ القرارات التي لها آثار ونتائج على معظم أقسام كليتي	3.56	1.00	مرتفع	3.59	0.99	مرتفع
.26	أشارك في القرارات التي لها آثار على قسمي فقط	3.61	0.98	مرتفع	3.64	0.97	مرتفع
26-22	نوعية القرارات	3.60	0.58	مرتفع	3.64	0.56	مرتفع

يظهر من الجدول(9) أنّ المتوسط العامّ لبعد نوعية القرارات في الكليات الحكومية بوصفها بعداً من أبعاد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري (0.58)، وقد احتلّت الفقرة (24) (أشارك في اتخاذ القرارات الروتينية (اليومية العادية) المتعلقة بعملي) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.72) وانحراف معياري (0.95)، في حين جاءت الفقرة (22) (أشارك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (قرارات الإدارة العليا المتعلقة بتحديد الأهداف الرئيسية لكليتي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري(1.01).

ولقد أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لبعد نوعية القرارات في الكليات الخاصة بوصفها بعداً من أبعاد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ(3.64) وانحراف معياري(0.56)، وقد احتلّت الفقرة (24) (أشارك في اتخاذ القرارات الروتينية (اليومية العادية) المتعلقة بعملي) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.79) وانحراف معياري(0.88)، في حين جاءت الفقرة (22) (أشارك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (قرارات الإدارة العليا المتعلقة بتحديد الأهداف الرئيسية لكليتي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري(0.99).

6. معوقات المشاركة:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينتي الدراسة على فقرات بُعد معوقات المشاركة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	الكليات الحكومية			الكليات الخاصة		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.27	أتخوف من التبعات الإدارية والمالية للقرارات التي أشارك فيها	3.57	0.98	مرتفع	3.59	0.95	مرتفع
.28	تحد تشريعات وأنظمة كليتي من حدود مشاركتي في اتخاذ القرارات	3.56	0.99	مرتفع	3.60	0.97	مرتفع
.29	اعتقد أن مشاركتي في اتخاذ القرارات شكلية والمدير يتخذ القرار الذي يريده	3.51	1.01	مرتفع	3.54	0.99	مرتفع
.30	اعتقد أن مشاركة المدير في اتخاذ القرار تشعره بالخوف من تهديد مركزه	3.53	1.00	مرتفع	3.56	0.99	مرتفع
.31	نقص المعلومات المتوفرة عن القرار تجعل مشاركتي غير فعالة	3.49	1.03	متوسط	3.52	1.00	مرتفع
31-27	معوقات المشاركة	3.53	0.62	مرتفع	3.56	0.59	مرتفع

يظهر من الجدول(10) أنّ المتوسط العامّ لبعد معوقات المشاركة في الكليات الحكومية بوصفها بعداً من أبعاد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري (0.62)، وقد احتلّت الفقرة (27) (أتخوف من التبعات الإدارية والمالية للقرارات التي أشارك فيها) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.98)، في حين جاءت الفقرة (31) (نقص المعلومات المتوفرة عن القرار تجعل مشاركتي غير فعالة) في

المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وانحراف معياري(1.03).

ولقد أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لبعد معوقات المشاركة في الكليات الخاصة بوصفها بعداً من أبعاد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ(3.56) وانحراف معياري(0.59)، وقد احتلّت الفقرة (28) (تحد تشريعات وأنظمة كليتي من حدود مشاركتي في اتخاذ القرارات) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري(0.97)، في حين جاءت الفقرة (31) (نقص المعلومات المتوفرة عن القرار تجعل مشاركتي غير فعالة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري(1.00).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والعمل الجماعي، والسلوك الإبداعي) لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن؟

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينتي الدراسة على فقرات التمكين الوظيفي.

تسلسل الفقرات	البعد	الكليات الحكومية				الكليات الخاصة			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
32-36	تفويض السلطة	3.56	0.59	5	مرتفع	3.77	0.51	3	مرتفع
37-41	التحفيز الذاتي	3.42	0.62	6	متوسط	3.59	0.57	6	مرتفع
42-46	تطوير الشخصية	3.58	0.61	3	مرتفع	3.79	0.53	2	مرتفع
47-50	التقليد والمحاكاة	3.62	0.56	1	مرتفع	3.72	0.54	5	مرتفع
51-55	العمل الجماعي	3.57	0.57	4	مرتفع	3.74	0.54	4	مرتفع
56-60	السلوك الإبداعي	3.59	0.56	2	مرتفع	3.89	0.51	1	مرتفع
32-36	المتوسط الكلي	3.56	0.55	-	مرتفع	3.75	0.50	-	مرتفع

يظهر من الجدول (11) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في الكليات

الحكومية للتمكين الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري(0.55)، وقد احتلّ بُعد (التقليد والمحاكاة) المرتبة الأولــى بمتوسط حسابــي بلغ (3.62) وانحراف معياري(0.56)، في حين جاء بُعد (التحفيز الذاتي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ(3.42) وانحراف معياري(0.62). كما تشير معطيات الجدول(11)، وفيما يتعلق بالتمكين الوظيفي في الكليات الخاصة، أن المتوسط العام للتمكين الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ(3.75) وانحراف معياري(0.50)، وقد احتلّ بُعد(السلوك الإبداعي) المرتبة الأولــى بمتوسط حسابــي بلغ(3.89) وانحراف معياري(0.51)، في حين جاء بُعد (التحفيز الذاتي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ(3.59) وانحراف معياري(0.57). وتفسر هذه النتيجة على أن إجابات المبحوثين في الكليات الخاصة تتركز على السلوك الإبداعي والتي تعتبر إحدى الآليات الهامة لتطبيق التمكين وذلك لانجاز أعمالهم بكفاءة عالية ويتجه غالبيتهم نحو الرضا عن التعاون القائم بينهم، وشعورهم بأهمية العمل الذي يقومون به في منظماتهم ورضاهم عن ذلك، ورضا غالبيتهم عن جهودهم التي يبذلونها في عملهم من خلال فرق عمل فعالة لتحقيق الغاية المرجوة منها، لتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصّورات المبحوثين للأبعاد المتضمنة لأبعاد التمكين الوظيفي وهي كما يلي:

1. تفويض السلطة:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينتي الدراسة على فقرات بُعد تفويض السلطة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	الكليات الحكومية			الكليات الخاصة		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
32.	تفوضني الإدارة في كليتي سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي	3.66	0.92	مرتفع	3.86	0.94	مرتفع
33.	اعتقد أن إدارة كليتي تثق بقدراتي على أداء المهام المفوضة إليّ	3.52	0.99	مرتفع	3.73	0.92	مرتفع
34.	توفر لي الإدارة المرونة المناسبة للتصرف حيال مهام عملي	3.46	1.05	متوسط	3.88	0.89	مرتفع
35.	تشاركني كليتي في السلطات والمسؤوليات المفوضة لي	3.55	0.99	مرتفع	3.74	0.96	مرتفع
36.	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دوريا	3.59	1.00	مرتفع	3.66	0.95	مرتفع
32-36	تفويض السلطة	3.56	0.59	مرتفع	3.77	0.51	مرتفع

يظهر من الجدول(12) أنّ المتوسط العامّ لبعد تفويض السلطة في الكليات الحكومية بوصفها بعداً من أبعاد التمكين الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري (0.59)، وقد احتلّت الفقرة (32) (تفوضني الإدارة في كليتي سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.66) وانحراف معياري (0.92)، في حين جاءت الفقرة (34) (توفر لي الإدارة المرونة المناسبة للتصرف حيال مهام عملي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري(1.05)، وجاءت بدرجة متوسطة.

ولقد أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لبعد تفويض السلطة في الكليات الخاصة بوصفها بعداً من أبعاد التمكين الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ(3.77) وانحراف معياري(0.51)، وقد احتلّت الفقرة (34) (توفر لي الإدارة المرونة المناسبة للتصرف حيال مهام عملي) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ

(3.88) وانحراف معياري(0.89)، في حين جاءت الفقرة (36) (يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دوريا) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري(0.95).

2. التحفيز الذاتي:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينتي الدراسة على فقرات بُعد التحفيز الذاتي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	الكليات الحكومية			الكليات الخاصة		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
37.	يقوم مديري بتحفيزي على تحمل المسؤولية الشخصية	3.40	1.04	متوسط	3.59	0.95	مرتفع
38.	يشجع نظام المكافآت في كليتي على الانجاز	3.36	1.05	متوسط	3.50	1.00	مرتفع
39.	اعتقد أن إدارة كليتي تقدر جهودي في العمل	3.44	0.95	متوسط	3.63	0.94	مرتفع
40.	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية	3.43	0.99	متوسط	3.67	0.91	مرتفع
41.	يتوفر لدي الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف كليتي	3.45	1.01	متوسط	3.56	0.97	مرتفع
37-41	التحفيز الذاتي	3.42	0.62	متوسط	3.59	0.57	مرتفع

يظهر من الجدول(13) أنّ المتوسط العامّ لبعد التحفيز الذاتي في الكليات الحكومية بوصفها بعداً من أبعاد التمكين الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري (0.62)، وقد احتلّت الفقرة (41) (يتوفر لدي الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف كليتي) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.45) وانحراف معياري (1.01)، في حين جاءت الفقرة (38) (يشجع نظام المكافآت في كليتي على الانجاز) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وانحراف معياري(1.05)، وجاءت بدرجة متوسطة.

ولقد أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لبعد التحفيز الذاتي في الكليات الخاصة بوصفها بعداً من أبعاد التمكين الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث

بلغ(3.59) وانحراف معياري(0.57)، وقد احتلّت الفقرة (40) (تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.67) وانحراف معياري(0.91)، في حين جاءت الفقرة (38) (يشجع نظام المكافآت في كليتي على الانجاز) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري(1.00).

3. تطوير الشخصية:

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينتي الدراسة على فقرات بُعد تطوير الشخصية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	الكليات الحكومية			الكليات الخاصة		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.42	تساعد إدارة كليتي على تطوير مهارتي في العمل	3.59	1.01	مرتفع	3.87	0.96	مرتفع
.43	توفر كليتي لي الإحساس بالأمن والشعور بالاستقرار	3.63	0.99	مرتفع	3.64	0.99	مرتفع
.44	تشجع كليتي على الالتحاق ببرامج تدريبية لتطوير ذاتي	3.43	1.03	متوسط	3.77	0.98	مرتفع
.45	تشجع كليتي على روح الإبداع الذاتي	3.60	0.99	مرتفع	3.73	0.99	مرتفع
.46	اعتقد أن كليتي توفر لي فرصا جيدة لتطوير ذاتي	3.65	1.00	مرتفع	3.95	0.90	مرتفع
46-42	تطوير الشخصية	3.58	0.61	مرتفع	3.79	0.53	مرتفع

يظهر من الجدول(14) أنّ المتوسط العامّ لبعد تطوير الشخصية في الكليات الحكومية بوصفها بعداً من أبعاد التمكين الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري (0.61)، وقد احتلّت الفقرة (46) (اعتقد أن كليتي توفر لي فرصا جيدة لتطوير ذاتي) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.65) وانحراف معياري (1.00)، في حين جاءت الفقرة (44) (تشجع كليتي على الالتحاق ببرامج تدريبية لتطوير ذاتي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف معياري(1.03)، وجاءت بدرجة متوسطة.

ولقد أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لبعد تطوير الشخصية في الكليات الخاصة بوصفها بعداً من أبعاد التمكين الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ(3.79) وانحراف معياري(0.53)، وقد احتلّت الفقرة (46) (اعتقد أن كليتي توفر لي فرصا جيدة لتطوير ذاتي) المرتبة الأولــى بمتوسط حسابــي بلغ (3.95) وانحراف معياري(0.90)، في حين جاءت الفقرة (43) (توفر كليتي لي الإحساس بالأمن والشعور بالاستقرار) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري(0.99).

4. التقليد والمحاكاة:

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينتي الدراسة على فقرات بُعد التقليد والمحاكاة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	الكليات الحكومية			الكليات الخاصة		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.47	أقوم بتقليد سلوك بعض رؤسائي الماهرين في كليتي	3.69	0.94	مرتفع	3.76	0.93	مرتفع
.48	أقوم بتقليد سلوك بعض زملائي المميزين في العمل	3.65	0.95	مرتفع	3.63	0.96	مرتفع
.49	يساعدني محاكاة سلوك الآخرين المميزين على تطوير بعض المهارات اللازمة للعمل	3.61	0.96	مرتفع	3.69	0.92	مرتفع
.50	يساعدني أسلوب التقليد على تغيير بعض سلوكياتي السلبية في العمل	3.51	0.99	مرتفع	3.81	0.91	مرتفع
50-47	التقليد والمحاكاة	3.62	0.56	مرتفع	3.72	0.54	مرتفع

يظهر من الجدول(15) أنّ المتوسط العامّ لبعد التقليد والمحاكاة في الكليات الحكومية بوصفها بعداً من أبعاد التمكين الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري (0.56)، وقد احتلّت الفقرة (47) (أقوم بتقليد سلوك بعض رؤسائي الماهرين في كليتي) المرتبة الأولــى بمتوسط حسابــي بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.94)، في حين جاءت الفقرة (50) (يساعدني أسلوب

التقليد على تغيير بعض سلوكياتي السلبية في العمل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري(0.99).

ولقد أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لبعد التقليد والمحاكاة في الكليات الخاصة بوصفها بعداً من أبعاد التمكين الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ(3.72) وانحراف معياري(0.54)، وقد احتلّت الفقرة (50) (يساعدني أسلوب التقليد على تغيير بعض سلوكياتي السلبية في العمل) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.81) وانحراف معياري(0.91)، في حين جاءت الفقرة (48) (أقوم بتقليد سلوك بعض زملائي المميزين في العمل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري(0.96).

5. العمل الجماعي:

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينتي الدراسة على فقرات بُعد العمل الجماعي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	الكليات الحكومية			الكليات الخاصة		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.51	يتطلب عملي التعاون مع زملائي	3.57	1.00	مرتفع	3.61	0.99	مرتفع
.52	تدعم كليّتي فرق العمل وتؤكد على أهمية دورها	3.63	0.99	مرتفع	3.74	0.95	مرتفع
.53	تمنح الإدارة في كليّتي حرية اكبر لفرق العمل للتعبير عن آرائها	3.52	1.05	مرتفع	3.86	0.95	مرتفع
.54	تركز الإدارة في كليتي على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	3.59	1.00	مرتفع	3.67	0.98	مرتفع
.55	تنفذ كليّتي بشكل اكبر القرارات المتخذة من قبل فرق العمل	3.54	1.04	مرتفع	3.82	0.91	مرتفع
51-55	العمل الجماعي	3.57	0.57	مرتفع	3.74	0.54	مرتفع

يظهر من الجدول(16) أنّ المتوسط العامّ لبعد العمل الجماعي في الكليات الحكومية بوصفها بعداً من أبعاد التمكين الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.57)، وقد احتلّت الفقرة (52) (تدعم

كليّتي فرق العمل وتؤكد على أهمية دورها) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.63) وانحراف معياري (0.99)، في حين جاءت الفقرة (53) (تمنح الإدارة في كليّتي حرية اكبر لفرق العمل للتعبير عن آرائها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري(1.05).

ولقد أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لبعد العمل الجماعي في الكليات الخاصة بوصفها بعداً من أبعاد التمكين الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ(3.74) وانحراف معياري(0.54)، وقد احتلّت الفقرة (53) (تمنح الإدارة في كليّتي حرية اكبر لفرق العمل للتعبير عن آرائها) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.86) وانحراف معياري(0.95)، في حين جاءت الفقرة (51) (يتطلب عملي التعاون مع زملائي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري(0.99).

6. السلوك الإبداعي:

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينتي الدراسة على فقرات بُعد السلوك الإبداعي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	الكليات الحكومية			الكليات الخاصة		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.56	لدي الاهتمام في تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم كليتي	3.59	0.98	مرتفع	3.84	0.96	مرتفع
.57	تدعم كليتي الأفكار الإبداعية الجديدة لتبنيها وتطبيقها	3.65	0.95	مرتفع	3.89	0.91	مرتفع
.58	تهتم الإدارة بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى العاملين.	3.61	0.99	مرتفع	3.80	0.97	مرتفع
.59	تشجعني كليّتي على التفكير خارج نطاق اختصاصي في العمل	3.42	1.02	متوسط	3.93	0.98	مرتفع
.60	أرغب في الاطلاع على جميع الأعمال التي ترتبط بشكل مباشر في عملي	3.69	0.98	مرتفع	3.97	0.88	مرتفع
60-56	السلوك الإبداعي	3.59	0.56	مرتفع	3.89	0.51	مرتفع

يظهر من الجدول(17) أنّ المتوسط العامّ لبعد السلوك الإبداعي في الكليات الحكومية بوصفها بعداً من أبعاد التمكين الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.56)، وقد احتلّت الفقرة (60) (أرغب في الاطلاع على جميع الأعمال التي ترتبط بشكل مباشر في عملي) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.98)، في حين جاءت الفقرة (59) (تشجعني كليّتي على التفكير خارج نطاق اختصاصي في العمل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري(1.02).

ولقد أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لبعد السلوك الإبداعي في الكليات الخاصة بوصفها بعداً من أبعاد التمكين الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ(3.89) وانحراف معياري(0.51)، وقد احتلّت الفقرة (60) (أرغب في الاطلاع على جميع الأعمال التي ترتبط بشكل مباشر في عملي) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.97) وانحراف معياري(0.88)، في حين جاءت الفقرة (58) (تهتم الإدارة بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى العاملين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري(0.97).

2.4 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المشاركة في اتخاذ القرارات بأبعادها (طبيعة العمل، أساليب المشاركة، درجات المشاركة، مقومات المشاركة، نوعية القرارات، معوقات المشاركة) والتمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن .

لتطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى، تـــم إجـــراء بعـــض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي :

1. تم التأكد من عدم وجود مشكلة الترادف الخطي (Multicollinearity) بـــين المتغيرات المستقلة وذلك من خـــلال معامـــل تـــضخم التبـــاين (VIF)(Variance Inflation Factory) وإختبار التباين المسموح(Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة كما تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيـــع الطبيعـــي(Normal Distribution)، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانـــت أقـــل مـــن (10) وتتراوح ما بين (1، 30 –1.63)، كما نلاحظ أن قيمـــة التبـــاين المـــسموح بـــه " Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بـــين (0.61–0.77) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلـــق بوجـــود إرتبـــاط عـــالٍ بـــين المتغيرات المستقلة.

ويعـــد هـــذا مؤشـــراً علـــى عـــدم وجـــود ارتبـــاط عـــالٍ بـــين المتغيـــرات المستقلة(Multicollinearity) كما أشارت النتائج إلى إن البيانـــات تتبـــع التوزيـــع الطبيعي حيث كانت قيم معاملات الالتواء(Skewness) قليلة جدا لم تتجاوز في حدها الأعلى (0.53).

جدول رقم (18)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
طبيعة العمل	0.72	1.39	0.22-
أساليب المشاركة	0.61	1.63	0.53-
درجات المشاركة	0.63	1.59	0.21-
مقومات المشاركة	0.70	1.43	0.18-
نوعية القرارات	0.69	1.39	0.34
معوقات المشاركة	0.77	1.30	0.29

2. تم التأكد من صلاحية النموذج لإختبار فرضية الدراسة والجـــدول رقـــم (19) يوضح ذلك:

جدول رقم (19)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسة الأولى

المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار			170.69	11.50		
الخطأ	(6، 411)	0.61	109.66	0.277	*151.24	0.000
الكلي			280.35			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

يوضح الجدول (19) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، نظراً لإرتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالـــة(α≤0.05) والتي بلغت قيمة (F) المحسوبة (151.24)، وان مستوى دلالة (F) بلغت (0.000)، إذ أن أبعاد المشاركة في إتخاذ القرارات (طبيعة العمل، أساليب المشاركة، درجـــات المشاركة، مقومات المشاركة، نوعية القرارات، معوقات المشاركة) تفسر ما مقداره (61%) من التباين في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن.

وجميع ذلك يؤكد دور أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات وأثرها في تفـــسير التباين في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن. وبناء على ذلك نستطيع إختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى.

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر العوامل المستقلة في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن

العوامل المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t
طبيعة العمل	0.08	0.014	0.17	*5.54	0.000
أساليب المشاركة	0.20	0.015	0.40	*13.46	0.000
درجات المشاركة	0.07	0.014	0.15	*4.52	0.000
مقومات المشاركة	0.12	0.016	0.24	*7.69	0.000
نوعية القرارات	0.06	0.017	0.14	*4.41	0.000
معوقات المشاركة	0.05	0.014	0.12	*3.64	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α≤0.05)

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لطبيعة العمل بوصفه بعداً من أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(20)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن بُعد (طبيعة العمل) ذو تأثير دال إحصائياً في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن، بدلالة معامل(Beta) لهذا المتغير كما تظهر في الجدول رقم (20) إن قيمة (t) تساوي (5.54) وبدلالة إحصائية(α= 0.000) وهي دالة إحصائيا عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لطبيعة العمل بوصفه بعداً من أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن".

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب المشاركة بوصفه بعداً من أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن.

أشارت النتائج أن بُعد (أساليب المشاركة) ذو تأثير دال إحصائياً في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن، بدلالة معامل(Beta) لهذا المتغير كما تظهر في الجدول رقم (20) إن قيمة (t) تساوي (13.46) وبدلالة إحصائية(α= 0.000) وهي دالة إحصائيا عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب المشاركة بوصفه بعداً من أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن".

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجات المشاركة بوصفه بعداً من أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة .

أشارت النتائج أن بُعد (درجات المشاركة) ذو تأثير دال إحصائياً في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة، بدلالة معامل(Beta) لهذا المتغير كما تظهر في الجدول رقم (20) إن قيمة (t) تساوي (4.52) وبدلالة إحصائية(α= 0.000) وهي دالة إحصائيا عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$) لدرجات المشاركة بوصفه بعداً من أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة".

الفرضية الفرعية الرابعة :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمقومات المشاركة بوصفه بعداً من أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن.

أشارت النتائج أن بُعد (مقومات المشاركة) ذو تأثير دال إحصائياً في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن، بدلالة معامل(Beta) لهذا المتغير كما تظهر في الجدول رقم (20) إن قيمة (t) تساوي (7.69) وبدلالة إحصائية(α= 0.000) وهي دالة إحصائيا عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$) لمقومات المشاركة بوصفه بعداً من أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن".

الفرضية الفرعية الخامسة:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنوعية القرارات بوصفه بعداً من أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن.

أشارت النتائج أن بُعد (نوعية القرارات) ذو تأثير دال إحصائياً في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن، بدلالة معامل(Beta) لهذا المتغير كما تظهر في الجدول رقم (20) إن قيمة (t) تساوي (4.41) وبدلالة إحصائية(α= 0.000) وهي دالة إحصائيا عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$) لنوعية القرارات بوصفه بعداً من أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن".

الفرضية الفرعية السادسة:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمعوقات المشاركة بوصفه بعداً من أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن.

أشارت النتائج أن بُعد (معوقات المشاركة) ذو تأثير دال إحصائياً في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن، بدلالة معامل(Beta) لهذا المتغير كما تظهر في الجدول رقم (20) إن قيمة (t) تساوي (3.64) وبدلالة إحصائية(α= 0.000) وهي دالة إحصائيا عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$) لمعوقات المشاركة بوصفه بعداً من أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن ".

وعنــد إجــراء تحليــل الانحــدار المتعــدد التــدريجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة فــي النمــوذج

الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات (طبيعة العمل، أساليب المشاركة، درجات المشاركة، مقومات المشاركة، نوعية القرارات، معوقات المشاركة) في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن، والجدول رقم(21) يوضح نتائج ذلك.

جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتمكين الوظيفي من خلال أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
أساليب المشاركة	%34	*14.89	0.000
مقومات المشاركة	%48	*9.980	0.000
طبيعة العمل	%55	*8.02	0.000
درجات المشاركة	%59	*6.55	0.000
نوعية القرارات	%60	*5.36	0.000
معوقات المشاركة	%61	*4.35	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (21) إلى إن بعد (أساليب المشاركة) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(34%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بعد بناء مقومات المشاركة وفسر مع بعد أساليب المشاركة (48%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً بعد طبيعة العمل حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(55%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً بعد درجات المشاركة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(59%) من التباين في المتغير التابع، ودخل خامساً بعد نوعية القرارات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(60%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً بعد معوقات المشاركة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(61%) من التباين في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن.

الفرضية الرئيسة الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية

(النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية) بين العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن .

الجدول (22)

تحليل التباين(One Way Anova) لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 414)	7.215 154.739	2.405 0.374	*8.98	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(5، 412)	16.995 144.959	3.399 0.352	*16.91	0.000
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 414)	14.154 147.800	4.718 0.357	*18.45	0.000
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 414)	1.546 160.408	0.515 0.387	**1.618	0.156

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05) ** غير دالة إحصائياً على مستوى (α≤0.05)

أولاً: الفروق في درجة المشاركة في اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير "العمر":

أشارت النتائج في الجدول رقم (22) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (العمر) في درجة المشاركة في اتخاذ القرارات حيث وجدت أن قيمة (F=8.98) ومستوى الدلالة (α=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن تعزى لمتغير العمر.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (23) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.41)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.73) ولصالح العاملين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات

المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3.70)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.41) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (41-50 سنة). وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر العامل كان أكثر التزاماً بتحقيق أبعاد المشاركة ذلك لأن كبار السن هم أكثر تجربة ودراية من غيرهم من صغار السن وهم أكثر قدرةً على توظيف أبعاد درجة المشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد على التميز في الأداء.

الجدول (23)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين نحو درجة المشاركة في اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.41	-	-	*0.29	*0.32
31-40 سنة	3.59	-	-	-	-
41-50 سنة	3.70	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.73	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروق في درجة المشاركة في اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير "الخبرة".

أشارت النتائج في الجدول رقم (22) إلى أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة) في درجة المشاركة في اتخاذ القرارات حيث وجدت أن قيمة ($F=16.91$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الخبرة.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (24) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (26 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة السادسة(26 سنة فأكثر) (3.75)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (26 سنة فأكثر). وأن هنالك

مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (26 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(6-10سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة السادسة (26 سنة فأكثر) (3.75)، أما متوسط الفئة الثانية (6-10سنوات) فقد بلغ (3.53) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (26 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (21-25 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة (21-25 سنة) (3.71)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (21-25 سنة). وما يفسر تلك النتيجة أن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل مما يسهم في تحقيق أبعاد درجة المشاركة في اتخاذ القرارات.

الجدول (24)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 -20 سنة	21-25 سنة	26 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.44	-	-	-	-	*0.17	*0.31
6-10 سنوات	3.53	-	-	-	-	-	*0.19
11-15 سنة	3.58	-	-	-	-	-	-
16 -20 سنة	3.61	-	-	-	-	-	-
21-25 سنة	3.71	-	-	-	-	-	-
26 سنة فأكثر	3.75	-	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروق في درجة المشاركة في اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير "المؤهل التعليمي".

أشارت النتائج في الجدول رقم (22) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المؤهل التعليمي) في درجة المشاركة في اتخاذ القرارات حيث وجدت أن قيمة ($F=18.45$) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة

المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (25) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا) (3.77)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.39) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسات عليا.

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) (3.67)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.39) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي بكالوريوس. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) (3.39)، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) فقد بلغ (3.60) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دبلوم متوسط. يفسر تلك النتائج أنه كلما زاد مؤهل الفرد التعليمي كلما زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي ويكون على درجة عالية من المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل.

الجدول (25)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.39	-	*0.21	*0.28	*0.38
دبلوم متوسط	3.60	-	-	-	-
بكالوريوس	3.67	-	-	-	-
دراسات عليا	3.77	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في درجة المشاركة في اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (22) للفروقات في درجة المشاركة في اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في درجة المشاركة في اتخاذ القرارات حيث وجدت أن (F=1.618) ومستوى الدلالة (α =0.156) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

خامساً: الفروق في درجة المشاركة في اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير "النوع الاجتماعي":

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (26) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في درجة المشاركة في اتخاذ القرارات نحو درجة المشاركة في اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيمة (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t=6.09) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في درجة المشاركة في اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي. ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.76)، ومتوسط إجابة فئة الإناث (3.46).

الجدول (26)

نتائج تحليل اختبار (t) لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

المتغير	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	ذكر	3.76	0.44	*6.09	0.000
	أنثى	3.46	0.61		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

الفرضية الرئيسية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التمكين الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية) بين العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way Anova) لمعرفة الفروق في مستوى التمكين الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي) وتطبيق اختبار شيفه (Scheffe Test) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود الفروق، وتم أيضاً استخدام اختبار (T.test) نحو(مستوى التمكين الوظيفي) تبعاً للنوع الاجتماعي والمستوى الوظيفي :

الجدول (27)

تحليل التباين الأحادي لمستوى التمكين الوظيفي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة، والمسمى الوظيفي)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 414)	3.02 179.99	1.00 0.435	*13.46	0.000
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 414)	5.57 177.44	1.86 0.429	*25.67	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(5، 412)	2.73 180.29	0.91 0.438	*12.11	0.000
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 414)	0.984 182.03	0.328 0.440	**0.596	0.453

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة إحصائيا على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروقات في مستوى التمكين الوظيفي تبعاً لمتغير "المؤهل التعليمي":

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (27) للفروقات في مستوى التمكين الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في مستوى التمكين الوظيفي حيث وجدت أن (F=13.46) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)،

مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (28) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا) (3.76)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.53) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسات عليا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) (3.53)، أما متوسط الفئة الثانية(دبلوم متوسط) فقد بلغ (3.67) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دبلوم متوسط، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) (3.53)، أما متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) فقد بلغ (3.70) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي بكالوريوس. ويفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد مؤهل الموظف تزاد تبعاً لذلك خبراته ويصبح أكثر علماً ودراية بحيثيات العمل ويكون أكثر عطاءً له.

الجدول (28)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الوظيفي حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.53	-	*0.14	*0.17	*0.23
دبلوم متوسط	3.67	-	-	-	
بكالوريوس	3.70	-	-	-	
دراسات عليا	3.76	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروقات في مستوى التمكين الوظيفي تبعاً لمتغير "العمر":

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (27) لمستوى التمكين الوظيفي أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في مستوى التمكين الوظيفي حيث وجدت أن (F=25.67) ومستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (29) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.48)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.77) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) (3.69)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.48) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(41-50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3.72)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.48) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة). وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر الفرد يصبح أكثر علماً بحيثيات العمل، فتزداد ثقته واعتماده على نفسه ويزداد توظيفه لمؤشرات التمكين الوظيفي.

الجدول (29)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الوظيفي تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.48	-	*0.21	*0.24	*0.29
31-40 سنة	3.69	-	-	-	-
41-50 سنة	3.72	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.77	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروقات في مستوى التمكين الوظيفي تبعاً لمتغير "الخبرة":

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (27) لمستوى التمكين الوظيفي أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في مستوى التمكين الوظيفي حيث وجدت أن (F=12.11) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α≤0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (33) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (26 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (26 سنة فأكثر) (3.79)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.57) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (26 سنة فأكثر). وما يفسر هذه النتيجة أنه كلما زادت خبرة الموظف أصبح أكثر دراية وإدراكاً لتفاصيل العمل حيث تكون مشاركته لتوظيف مؤشرات مستوى التمكين الوظيفي عالية ومؤثرة نسبياً.

الجدول (30)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الوظيفي حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	10-6 سنوات	15-11 سنة	16 -20 سنة	25-21 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.57	-	-	-	-	-	0.22*
10-6 سنوات	3.64	-	-	-	-	-	-
15-11 سنة	3.65	-	-	-	-	-	-
16 -20 سنة	3.66	-	-	-	-	-	-
25-21 سنة	3.68	-	-	-	-	-	-
26 سنة فأكثر	3.79	-	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

رابعاً: الفروقات في مستوى التمكين الوظيفي تبعاً لمتغير "المسمى الوظيفي":

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (27) للفروقات في مستوى التمكين الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في مستوى التمكين الوظيفي حيث وجدت أن (F=0.596) ومستوى الدلالة

(α =0.453)وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتـــضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

خامساً: الفروق في تصورات العاملين نحو مستوى التمكين الوظيفي تبعاً "النـــوع الاجتماعي":

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (31) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو مستوى التمكين الوظيفي تبعاً (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيمة (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t=3.44) ومستوى الدلالة (α=0.001) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات العاملين نحو مستوى التمكين الوظيفي تبعاً الجنس. ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.75)، ومتوسط إجابة فئة الإناث (3.57).

الجدول (31)

نتائج تحليل اختبار (t) نحو مستوى التمكين الوظيفي تبعاً للنوع الاجتماعي.

المتغير	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر أنثى	3.75 3.57	0.26 0.28	3.44*	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**$\alpha \leq 0.05$**) في تصورات المبحوثين لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات بأبعاده المختلفة بين العاملين في الكليات الحكومية والخاصة في الأردن تعزى لمكان العمل.

الجدول (32)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين على مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير(مكان العمل).

المتغير	مكان العمل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات	الكليات الحكومية الكليات الخاصة	3.59 3.63	0.55 0.53	*0.58	0.57
أساليب المشاركة	الكليات الحكومية الكليات الخاصة	3.61 3.69	0.58 0.55	*1.28	0.20
مقومات المشاركة	الكليات الحكومية الكليات الخاصة	3.59 3.63	0.59 0.57	*0.17	0.87
طبيعة العمل	الكليات الحكومية الكليات الخاصة	3.66 3.71	0.56 0.52	*0.17	0.87
درجات المشاركة	الكليات الحكومية الكليات الخاصة	3.55 3.57	0.60 0.58	*0.44	0.66
نوعية القرارات	الكليات الحكومية الكليات الخاصة	3.60 3.64	0.58 0.56	*0.56	0.73
معوقات المشاركة	الكليات الحكومية الكليات الخاصة	3.53 3.56	0.62 0.59	*0.47	0.80

* غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (32) إلى أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات) تعزى لمتغير (مكان العمل) وذلك بسبب إنخفاض قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، مما يقتضي قبول الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات بأبعاده المختلفة بين العاملين في الكليات الحكومية والخاصة في الأردن.

الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة بين العاملين في الكليات الحكومية والخاصة في الأردن تعزى لمكان العمل.

الجدول (33)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين على مستوى التمكين الإداري بأبعاده المختلفة تبعاً لمتغير(مكان العمل).

المتغير	مكان العمل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
التمكين الوظيفي	الكليات الحكومية الكليات الخاصة	3.56 3.75	0.55 0.50	*5.28	0.000
تفويض السلطة	الكليات الحكومية الكليات الخاصة	3.56 3.77	0.59 0.51	*5.48	0.000
التحفيز الذاتي	الكليات الحكومية الكليات الخاصة	3.42 3.59	0.62 0.57	*6.90	0.000
تطوير الشخصية	الكليات الحكومية الكليات الخاصة	3.58 3.79	0.61 0.53	*9.22	0.000
التقليد والمحاكاة	الكليات الحكومية الكليات الخاصة	3.62 3.72	0.56 0.54	*4.60	0.000
العمل الجماعي	الكليات الحكومية الكليات الخاصة	3.57 3.74	0.57 0.54	*4.97	0.000
السلوك الإبداعي	الكليات الحكومية الكليات الخاصة	3.59 3.89	0.56 0.51	*5.61	0.000

* دالة إحصائياً على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم(33) نتائج اختبار(T–test) حيث يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين على مستوى التمكين الإداري بأبعاده المختلفة (تفويض، التحفيز الذاتي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، العمل الجماعي، السلوك الإبداعي) تبعاً لمتغير(مكان العمل)،، وذلك بسبب ارتفاع قيم(T) المحسوبة. وكانت الفروق لصالح الكليات الخاصة على جميع أبعاد التمكين الوظيفي بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري بأبعاده المختلفة بين العاملين في الكليات الحكومية والخاصة في الأردن.

3.4 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في الكليات الحكومية للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات جاءت بدرجة مرتفعة،، وقد احتلّ بُعد (درجات المشاركة) المرتبة الأولـــى، في حين جاء بُعد (معوقات المشاركة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد،. كما تشير معطيات الجدول(4)، وفيما يتعلق بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات في الكليات الخاصة، أن المتوسط العام للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات جاء بدرجة مرتفعة، وقد احتلّ بُعد(درجات المشاركة) المرتبة الأولـــى، في حين جاء بُعد (معوقات المشاركة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد. وتفسر هذه النتيجة أيضاً على أن درجات المشاركة في الكليات الحكومية والخاصة من أحد المؤثرات المحفزة على تعزيز المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، حيث يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة الكلية والفرد معاً.

وكذلك وجود توجه عام لدى الإدارات العليا في الكليات الحكومية والخاصة، بأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لما لها من مردود إيجابي على رضا العاملين وأدائهم الوظيفي. وتدل هذه النتيجة ايظا على إيمان الإدارات العليا بنضج وقدرة مرؤوسيهم على تحمل المسؤولية، والذي بدوره يخلق الروح الإبداعية والمبادأة لدى المرؤوسين في انجاز العمل والالتزام به.والتقت هذه الدراسة مع دراسة (الابراهيم، 2002) والتي أظهرت أن مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات للفئات العليا كانت مرتفعة جداً في جامعة اليرموك، واختلفت مع دراسة (العمري، 2002) والتي دلت على وجود مستوى متوسط للمشاركة في صنع القرارات من قبل العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية.

2. دلت النتائج أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في الكليات الحكومية للتمكين الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتلّ بُعد (التقليد والمحاكاة) المرتبة

الأولـــى، في حين جاء بُعد (التحفيز الذاتي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد،. كما تشير معطيات الجدول(11)، وفيما يتعلق بالتمكين الوظيفي في الكليات الخاصة، أن المتوسط العام للتمكين الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة، وقد احتلّ بُعد(السلوك الإبداعي) المرتبة الأولـــى، في حين جاء بُعد (التحفيز الذاتي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد،. وتفسر هذه النتيجة على أن إجابات المبحوثين في الكليات الخاصة تتركز على السلوك الإبداعي والتي تعتبر إحدى الآليات الهامة لتطبيق التمكين وذلك لانجاز أعمالهم بكفاءة عالية ويتجه غالبيتهم نحو الرضا عن التعاون القائم بينهم، وشعورهم بأهمية العمل الذي يقومون به في منظماتهم ورضاهم عن ذلك، ورضا غالبيتهم عن جهودهم التي يبذلونها في عملهم من خلال فرق عمل فعالة لتحقيق الغاية المرجوة منها، لتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية.

وجاء التحفيز الذاتي أخيرا في الكليات الحكومية والخاصة، وهذه نتيجة ملموسة ومستشعرة، لدى العاملين والموظفين بصفة عامة، وقد يشتركون غالبيتهم في عدم الرضا حيال المكافآت والرواتب والأجور، نظراً لعدم تناسبها مع الجهود المبذولة في العمل، وعدم تناسبها ايظاً في تغطية متطلبات الحياة الاجتماعية وفقاً للظروف المعيشية الصعبة. وتفسير نتيجة التقليد والمحاكاة في الكليات الحكومية والذي جاء اولاً وفقا لإجابات عينة الدراسة، هو محاولة إِيجاد أنموذج من قبل العاملين لتقليد ومحاكاة سلوكه من مدرائهم لإعجابهم بسلوكه ومحاولة تقليده، وهذا قد يرسخ الحس لدى العاملين نحو الإبداع والتطوير والتزود بالمهارات والتدريب اللازمين، للوصول إلى درجة المدير الذي يحاول الفرد تقليده ومحاكاة سلوكه.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة(أبو هتله، 2008) والتي أشارت إلى أن مستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك جاء بدرجة مرتفعة. وكذلك اتفقت جزئياً مع دراسة(Moye,2003) والتي أشارت إلى أن الموظفين الذين لديهم درجة عالية من التمكين في عملهم لديهم درجة عالية من الثقة التفاعلية والتنظيمية. واختلفت مع دراسة (عقدة،2011)التي أشارت إلى أن مستوى التمكين الوظيفي لدى المشرفين التربويين في الأردن جاء بدرجة متوسطة.

3. دلت النتائج على ثبات صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) والتي بلغت قيمة **(F)** المحسوبة (151.24)، وان مستوى دلالة (F) بلغت (0.000)،. وإن بعد (أساليب المشاركة) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(34%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بعد بناء مقومات المشاركة وفسر مع بعد أساليب المشاركة (48%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً بعد طبيعة العمل حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(55%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً بعد درجات المشاركة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(59%) من التباين في المتغير التابع، ودخل خامساً بعد نوعية القرارات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(60%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً بعد معوقات المشاركة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(61%) من التباين في التمكين الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن.

وهذه النتيجة، تشير إلى وجود إعتقاد عام بين أفراد الإدارة الوسطى في الكليات الحكومية والخاصة، بأهمية المشاركة بإتخاذ القرارات بأساليبها المختلفة وفقاً لطبيعة عمل العاملين وبدرجاتها المختلفة، لما لذلك من انعكاس على أدائهم الوظيفي وولائهم التنظيمي، ومما يشكل حافزاً معنوياً أمامهم، نحو التطور وإثبات الذات والذي بدوره يؤدي إلى مستوى عالي من التمكين الوظيفي لديهم، ومقدرتهم على إتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات مما يخلق لديهم رقابة ذاتية في إنجاز أعمالهم .

4. دلّت النتائج أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير النوع الاجتماعي في مستوى المشاركة في اتخاذ القرار ولصالح الذكور وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في مستوى المشاركة في اتخاذ القرار، وكانت الفروق لصالح ذوي الأعمار ولصالح ذوي الأعمار (41-50 سنة) و(51 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في مستوى المشاركة في اتخاذ القرار وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (21-25 سنة) و(26 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في مستوى

المشاركة في اتخاذ القرار وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسات عليا. ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإلماماً ويكون أكثر عطاءاً، وإنّ الفرد الحاصل على المؤهل التعليمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعياً بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عالياً كان فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي يكون إنجازه عالياً، أما فيما يتعلق بالخبرة العملية فكلما زادت خبرة الفرد أصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (سفيان، 2010) والتي أشارت إلى انه كلما زادت الدرجة الوظيفية للفرد العامل زادت درجة مشاركته في إتخاذ القرارات. وكذلك وجود علاقة طردية بين المستوى التعليمي ودرجة المشاركة في إتخاذ القرارات. واتفقت ايظاً مع دراسة (Allen&Judd,2006) والتي أشارت إلى وجود إختلاف في مستويات المشاركة الفعلية بين الذكور والإناث وأن الذكور يشاركون بنسبة أعلى من الإناث. واتفقت كذلك مع دراسة (الحوامده والكساسبة، 2000) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة حول درجة الإنسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة تعزى لمتغيرات(الجنس، الرتبة الأكاديمية، العمل الإداري)

5. دلّت النتائج أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير النوع الاجتماعي في مستوى التمكين الوظيفي ولصالح الذكور وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في مستوى التمكين الوظيفي، وكانت الفروق لصالح ذوي الأعمار .ولصالح ذوي الأعمار (31-40 سنة) و(41-50 سنة) و(51 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في مستوى التمكين الوظيفي وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (26 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في مستوى التمكين الوظيفي وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دبلوم متوسط وبكالوريوس ودراسات عليا. ويرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين في الكليات عادةً ما يكونون من أصحاب الخبرة الطويلة والمؤهلات التعليمية العالية، حيث أنهم أكثر إدراكاً لتفاصيل العمل. وأنه كلما زاد عمر العامل كان أكثر التزاماً بالعمل ذلك لأن كبار

السن هم أكثر تجربة ودراية من غيرهم من صغار السن حيث يدركون المنافع المتحققة لتحسين أدائهم مما يساعد على خلق الإبداع في العمل والتميز في الأداء، وأن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معرفة بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل مما يسهم في تطابق أهدافهم وقيميهم مع أهداف وقيم المنظمة فترتبط مشاعرهم وأحساسيهم بالعمل خلال مدتهم الطويلة فيتحسن أدائهم الوظيفي. وأنه كلما زاد مؤهل الفرد التعليمي كلما زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي ويكون على درجة عالية من المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل، هذا فضلاً عن أن العاملين من ذوي المؤهلات التعليمية العالية عادةً ما يكونوا قادرين على اختيار المنظمة التي يُعتقد أنها تلبي رغباتهم وتطلعاتهم مما يزيد من مستوى أدائهم الوظيفي. وهذه النتيجة تتفق لما جاء به (عقدة،2011) الذي أشار إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى المشرفين التربويين تعزى للجنس.

6. دلت النتائج على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات) تعزى لمتغير (مكان العمل) وذلك بسبب إنخفاض قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، مما يقتضي قبول الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات بأبعاده المختلفة بين العاملين في الكليات الحكومية والخاصة في الأردن.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود إهتمام مشترك وبالغ بأساليب ومستوى المشاركة في صنع القرارات الإدارية لدى إدارات الكليات الحكومية والخاصة في الأردن، ولعل ذلك يُفسر بوجود توجه عام لدى إدارة هذه الكليات بأهمية مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، لما لها من مردود إيجابي وفوائد إدارية، تعود على الفرد والمنظمة، من حيث الالتزام الإداري والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، كما أنها تفسر مدى وعي هذه الإدارات بأهمية مشاركة مرؤوسيهم في اتخاذ القرارات التي تمس عملهم وتتعلق بالكلية بشكل عام، وكذلك تدل على مدى إيمان الإدارات العليا

بنضج ومقدرة مرؤوسيهم في تحمل المسؤولية الأمر الذي يؤدي إلى دور أكبر في تفويض بعض الصلاحيات والسلطات للمرؤوسين والى إعطاء العاملين مساحة أكبر من المرونة لأنجاز الأعمال. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(Ladd& Marshall,2004) والتي أشارت إلى أن المشاركة في صنع القرارات لها أثر واضح في خصائص العمل في المؤسسات العامة والخاصة في أستراليا، ولها أيضا أثر على تصورات الموظف للأداء وفاعليته والمكاسب التي سيجنيها.

7. دلت النتائج على وجود فروق ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين على مستوى التمكين الإداري بأبعاده المختلفة (تفويض، التحفيز الذاتي، تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة، العمل الجماعي، السلوك الإبداعي) تبعاً لمتغير(مكان العمل)،، وذلك بسبب ارتفاع قيم(T) المحسوبة. وكانت الفروق لصالح الكليات الخاصة على جميع أبعاد التمكين الوظيفي بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري بأبعاده المختلفة بين العاملين في الكليات الحكومية والخاصة في الأردن.

ولعل هذه النتيجة يمكن تفسيرها كون الكليات الحكومية تتبع إدارياً ومالياً لجامعة البلقاء التطبيقية ،الأمر الذي حد من مستوى المرونه والتطور لدى العاملين، نتيجة للمركزية في القرارات، وان جميع العاملين يحكمهم نظام موحد إداري ومالي، الأمر الذي يجعل مستوى المرونة في تفويض الصلاحيات وتحمل المسؤوليات محدود. ولعل خضوع هذه الكليات والعاملين فيها لمركزية في القرارات والأنظمة والتعليمات، وبعد هذه الكليات المتواجدة في جميع أرجاء الأردن على الجامعة الأم، يحد من التحفيز الذاتي والتطور الشخصي نظراً للبعد عن مركز القرار وهذا يؤدي إلى عدم تفويض صلاحيات بالمستوى المرغوب للعاملين في الكليات، وان مستوى التحفيز الذاتي والتطور الشخصي قد يصتدم بحاجز البعد ومحكوميه الأنظمة والتعليمات المركزية، والذي بدوره يحد من السلوك الإبداعي لدى العاملين في هذه الكليات، وهذا بدوره يؤدي إلى أن يكون مستوى التمكين الوظيفي ليس بمستوى الكليات الخاصة والتي لاتربطها أنظمة أو تعليمات محددة أو مركزية وبالتالي مجال

التفويض فيها أوسع من الكليات الحكومية، وتعمل هذه الكليات على تشجيع العاملين على السلوك الإبداعي والتطور الذاتي، وتحفزهم لخدمة مصالح الكلية نظراً لطبيعتها الربحية، وعدم وجود التسلسل الهرمي والمركزية يساعد على منح مرونة أكبر على إتخاذ القرارات وتشجيعهم على العمل الجماعي لتحقيق أهداف الكلية . وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة(Mc Mrthurand Ronald,2002) والتي أشارت إلى وجود مجموعة من السمات السلبية لعمداء كليات المجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية منها، النمط القيادي الاتوقراطي، وطريقة إتخاذ القرارات، وفقدان الثقة بين العمداء والعاملين، ومقاومة التغيير، تشكل عائق لتمكين العاملين.

4.4 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فانه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى التعرف على مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأثرها على التمكين الوظيفي، وهذه التوصيات هي:

1. دلت النتائج على أنّ مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين في الكليات الخاصة أعلى منها في الكليات الحكومية لذا توصي الدراسة بإتاحة الفرصة للموظفين في المشاركة في صنع القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المنظمة، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات الأمر الذي ينعكس على تمكينهم الوظيفي وأدائهم لواجباتهم.
2. تعزيز آليات وأساليب المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين في الكليات الحكومية بمختلف أنواعها، التي من الممكن أن تؤدي إلى زيادة قدراتهم ومهارتهم ولما لها من اثر إيجابي على تنمية شخصيتهم، وزيادة نموهم الذاتي، من خلال تنظيم دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين، وتوفير الإحساس بالأمان والشعور بالاستقرار تنعكس إيجاباً على مستوى التمكين الوظيفي.

3. دلت النتائج على أنّ مستوى التمكين الوظيفي لدى العاملين فــي الكليــات الخاصة أعلى منها في الكليات الحكومية لذا توصي الدراسة بإحلال ثقافــة تنظيمية داخل الكليات الحكومية ترتكز على استراتيجيات التمكين الوظيفي، وبلورة قيم تعبر عن مفاهيم المشاركة والتعاون، والعمل كفريــق وتنــوع المهارات؛ وذلك من خلال آليات منها نشر مفهوم التمكــين مــن خــلال نشرات شهرية في الكليات الحكومية لجعل العاملين أكثر إطــلاع عليــه، وتطبيق أبعاد التمكين في الكليات من خلال الأنظمة والتعليمات التي تساعد على ذلك.
4. العمل على تعزيز أبعاد المشاركة في اتخاذ القرار والتمكين الوظيفي، مــن خلال إيجاد قاعدة بيانات ونظم للمعلومات، قادرة على تزويد إدارتها بمــا تحتاجه من معلومات كمية ونوعية في الوقت المناسب والشكل المناســب، وعلى جميع المستويات الإدارية فيها.
5. ولما كانت هذه الدراسة لم تغطي جميع الأبعاد إذ أبقــت المجــال مفتوحــاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة مثل (التغير التنظيميّ، إدارة المعرفة، وتكنولوجيــا المعلومــات، القيــادة التحويلية، والجودة الشاملة)، وغيرها مــن المواضــيع المتعلّقــة بأعمــال العاملين في الكليات الحكومية والخاصة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

الابراهيم، عدنان بدري، (2002)" تحليل مستويات المشاركة في اتخـاذ القـرارات الجامعية –دراسة ميدانية في جامعة اليرموك"، **مجلة جامعـة دمـشق**، المجلد 18 ،العدد 1، ص(139-168).

ابو هتله، خالد سعيد، (2008) "**اثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لـدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقـة تبـوك بالمملكـة العربيـة السعودية** – دراسة تطبيقية- "، رسالة ماجستير منشورة، دار المـأمون للنشر، الطبعة الأولى، مجلد (1)، مسقط- عمان.

احمد، حافظ فريح، حافظ، محمد صبري، (2003)" **إدارة المؤسـسات التربويـة**"، الطبعة الأولى، عالم الكتاب للنشر، عمان- الأردن

الأعرج، عاصم محمد، والشبول، محمد أنور، (2007)" كفاءة الـنظم والمعلومـات الإدارية من وجهة نظر المستفيد في اتخاذ القرار في قطاع الاتصالات : دراسة ميدانية"، **مجلة الإداري**، العدد، 109 ، مسقط- عُمان.

أفندي، عطية حسين، (2003) "تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المـستمر" **منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة.

اللوزي، موسى، (1999) "**التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة** "، الطبعـة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

اندراوس، رامي جمال ومعايعه، عادل سـالم، (2008) "**الإدارة بالثقـة والتمكـين مدخل لتطوير المؤسسات**"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنـشر والتوزيع، عمان- الأردن.

بدر، حامد احمد، (1985) " فعالية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة"، **مجلة العلـوم الاجتماعية**، عدد1، مجلد 13، ص(206-241)

بلاك، جيمس، (1999)" **كيف تكون مديرا ناجحا**"، ترجمة عبدا لحميـد ثابـت، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة- مصر.

بلعجوز، حسين، (2008) " **نظرية القرار مدخل إداري وكمي**"، الطبعة الأولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية- مصر.

حجاحجه، علي خلف، (2004) " **اتخاذ القرارات الإدارية**"، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

الحراحشة، محمد والهيتي، صلاح، (2006) "اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد 33، العدد2، ص(240-266).

حريم، حسين ،(2004)" **السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في منظمات الأعمال** " الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان –الأردن.

حريم، حسين ،(1997) "**السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات**"، دار زهران، عمان- الأردن

حمود، خضير كاضم، واللوزي، موسى سلامه، (2008) "**مبادئ إدارة الأعمال** "، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

الحوا مده، نضال صالح والكساسبة، محمد مضفي، (2000) "اثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة"، **مجلة مؤتة للبحوث للدراسات**، مجلد 15، عدد6، ص(141-174).

الحوامده، نضال والهيتي، صلاح، (2004)" عوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها(دراسة ميدانية في شركة الفوسفات والاسمنت والبوتاس الأردنية)"، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد 19، العدد 2، ص(71-47).

الخشالي، شاكر جارالله و حريم، حسين محمود، (2008) "تمكين العاملين وأثرة في فاعلية الجماعة: دراسة ميدانية في الشركات الإنشائية الأردنية"، **مجلة إدارة الأعمال**، مجلد4، العدد1، ص(107-121)

الخضرا، بشير (1979) "مشاركة العاملين في الإدارة "، عمان، **المجلة العربية للإدارة**، العدد 3، مجلد 3، (114-129)

الدوري، زكريا مطلك، وصالح احمد، (2009)" **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

الدوري، زكريا والعزاوي، نجم وآخرون، (2009)" **وظائف وعمليات منظمات الأعمال**"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

الذنيبات، محمد، والقريوتي، محمد والصباغ، زهير، (2010)"**مبادئ الإدارة**"، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسوق والتوريدات، القاهرة-مصر.

الرحاحلة، عبد الرزاق سالم، (2010)" **نظرية المنظمة**"، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

الزعبي، خالد يوسف، والعزب، حسين محمد، (2007)" قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد"، **مجلة المنارة**، المجلد 13، العدد 2، ص (65-111)

زويلف، مهدي حسن ،والقريوتي محمد قاسم، (1993)" **المفاهيم الإدارية الحديثة**" المكتبة الوطنية للنشر، عمان- الأردن.

سفيان، دلفوف،(2010)، " اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات العمل: دراسة ميدانية حول علاقة المركز الوظيفي، المستوى التعليمي وطبيعة القطاع بالمشاركة في اتخاذ القرارات"، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد (46).

سليمان، حنفي محمد، (1990) " **السلوك التنظيمي والأداء**"، كلية التجارة –جامعة الزقازيق، دار الجامعات المصرية، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر.

شحاده، حلمي، (2005) "**القرار النموذجي**"، الطبعة الأولى، مكتبة يزيد للنشر، الكرك- الأردن.

شهاب، إبراهيم بدر، (1995)" مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية"، **مجلة الإداري**، العدد(61) ص(206-241)، مسقط- عمان.

الظاهر، نعيم إبراهيم، (2009)" **أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة**"، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

عباس، علي، (2007) "**أساسيات علم الإدارة**"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن

العتيبي، سعدبن مرزوق، (2005) "**الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة** (جوهر تمكين العاملين :إطار مفاهيمي)"، جامعة الملك سعود الرياض، المملكة العربية السعودية.

عقدة، محمد"محمد سعيد"، (2011) " **التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك- الأردن.

عقيلي، عمر وصفي، (1997)" **الإدارة أصول وأسس ومفاهيم**"، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

العلاق، بشير، (2008)" **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

عليان، ربحي مصطفى، (2010) "**العمليات الإدارية**"، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

العمري،بسام، (2002)" آليات صنع القرارات من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية"، **مجلة دراسات الجامعة الأردنية**، العلوم التربوية، المجلد 29، العدد، 2، ص(333- 308).

العميان، محمود سليمان،(2005)" **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان-الأردن.

العواوده ،عاطف محمد و ياغي ،عبد الفتاح، (2009) "العوامل المؤثرة فـــي نمـــط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن"، **مجلـــة دراسات العلـــوم الإداريـــة الجامعـــة الأردنيـــة**، مجلـــد36، العـــدد3، ص(275-295).

الغزاوي، خليل محمد، (2006)" **إدارة اتخاذ القرار الإداري**"، الطبعة الأولـــى، دار كنوز المعرفة، عمان- الأردن.

الفاعوري، عبير، (2004)" اثر الصمت التنظيمي على عملية صنع القرارات:دراسة حالة"، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، العدد 2، مجلد19، ص(151- 188).

فياض، محمود احمد وقداده، عيسى يوسف و عليان، ربحي مـــصطفى، (2010)" **مبادئ الإدارة (وظائف المدير)** "، الطبعة الأولـــى، دار صـــفا للنـــشر والتوزيع، عمان- الأردن.

القاضي، راكان نواف، (2010)"**اثر العوامل والأساليب المـــستخدمة فـــي فعاليـــة قرارات الحكام الإداريين** "، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر، عمـــان – الأردن.

القريوتي، محمد، (2004) "آراء المديرين من مستوى الإدارة الوسطى فـــي الأردن بشان العوامل المعززة للشعور بالتمكين (دراسة ميدانية)"، **مجلة أبحـــاث اليرموك**، العدد 3، مجلد 20، ص (1607-1633).

القريوتي، محمد قاسم، (1993) **السلوك التنظيمـــي : دراســـة الـــسلوك الإنـــساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، الطبعة الثانية، دار الـــشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

الكريم، طلال عبد الكريم، (2010)" **المشاركة في صنع القرارات والرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

كلالده، ظاهر محمد، (1997) "**الاتجاهات الحديثة في القيـــادة الإداريـــة**"، الطبعـــة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

كنعان، نواف، (1998)" **اتخاذ القرارات الإدارية**" الطبعةالاولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

كنعان، نواف ،(1995) " **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**"، الطبعة الرابعة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

كورتل، فريد، وبوغليطه، الهام، (2011)" **الاتصال واتخاذ القرارات**"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

محمد، سعيد محمد، (2010)" **أساليب القيادة وصنع القرار**"، الطبعة الأولى، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع – جمهورية مصر العربية.

مشهور، ثروت، (2010) "**استراتيجيات التطوير الإداري**"، الطبعة الأولى، دار أسامه للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

المعاني، أيمن عوده، و اخورشيده، عبد الكريم عقل، (2009) "التمكين الإداري وإثارة في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية –دراسة ميدانية تحليلية " **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، مجلد 5، العدد 2، ص (234-259).

المعجم الوسيط، (2001)، الجزء الثاني، الطبعة الثانية، بيروت- لبنان.

ملحم، يحيى، (2006) "التمكين كمفهوم إداري معاصر "، **منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة-مصر.

ملوخية، احمد فوزي، (2007)" **الإدارة لرجال الأعمال والحكومات**"، جامعة الإسكندرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، جمهورية مصر العربية

مهيرات، عماد علي، (2010)" **اثر التمكين على فاعلية المنظمة**"، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان- الأردن .

النوايسه، كفى حمود، (2009)" اثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية"، **مجلة دراسات الجامعة الأردنية**، المجلد 36 العدد 2، ص(358-332)

همشري، عمر، (2000) " **الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات**"، الطبعة الأولى، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان- الأردن .

ياغي، محمد عبد الفتاح، (2010) "**اتخاذ القرارات التنظيمية** "، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

ياغي، محمد عبد الفتاح، (1988)" **اتخاذ القرارات التنظيمية**، الطبعة الأولى، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض- السعودية.

المراجع الأجنبية:

A Argyris, C. (1998), **Empowerment the Emperors New Clothes' Harvard Business review**. May-June.

Adkinls, K, (1994), " Tapping the Power of Peers**" Human Resources Professiona**l, Vol.(7), No.(3), PP.(12-14)

Allen, J. and Judd, B.(2006). "Participation in Decision-Making and Job Satisfaction: Ideal and Reality for Male and Female University Faculty in the United States**". A Publication of the Pacific and Communication Association**. Vol,(10).No, (3). Pp(157-180)

Apple, A ,(1984**) Apractical Approach To Human Behaveior in Business** ،Abbl and Howell co. Columbus ،Ohio.

Bhatt, G (2000)"Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle**" Journal of Knowledge Management**, Vol.(4), No.(1) PP(.15-26).

Bowen, D.E and lawler, E (1995) **empowering service employees Wokers, Sloan Management Review,**Vol(33), No(3)

Byer.N. and Weston .R.(2004**)** ،**Measuring the Progress of Industry Teams in Mech Enge**. Vol.(218) pp(1433-1452).

Cole, G.A. ,(1996) **Management Theory and Practice** ،5th Ed ،Aldine place ،London.

Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1988) " The empowerment process: integrating theory and practice ،**Academy of Management Review**, Vol.(19), No,(3) pp .(471-82).

Cook, Curtis w. and hunsaker ،Phillip. (2001) "**management and organizational behavior** ،new yourk Mc Graw –hill

Daft, Richard L. (2001) **Organization Theory and Design ‹South Western College publishing Ohio.**Dry den press, Florida

Davis, Kathy Canfield& Jain, Sachin, (2010). Legislative Decision making on Education Issues: AQualitative Study "**The Qualitative Report,** Vol,(15) No,(3) pp(600-629).

Davis Keith and John W. Newstrom, (1989**) ‹Human Behavior at Work: Organizational Behavior** ‹8 th cd.(N.Y. McG raw- Hill Book. co).

Ettorre, Barbara (1997) **the empowerment**, Gap hype vs reality ‹Brfocus, 26.

Fragoso, Heloisa.(1999), An Overview of Employee Empowerment: Do's and Don'ts ‹Presented at the Indiana University Research Confernce, Site:avalioble to on **http:// www.iusb edu/ Journal /2000/ Fragoso.html.**

Ginnodo, W. (1997) " **The Power of Empowerment.Arlington Heighta,** IL: Pride.

Greasley Kay, Alan Bryman ‹Andrew Dainty ‹Andrew Price ‹Robby Soetanto ‹Nicola King,(2005)" **Employee Perceptions of Empowerment ‹Employee Relations**, Vol,(27) ‹No,(4) PP(354-368).

Heller, F.(2003). Participation and Power: A critical Assessment. **Applied Psychology: An international Review**. Vol,(52) No,(1) pp (36-144).

Hensley, Robert Joseph, JR. (1998**) A Case study of presidential leadership in selected Montana higher institutions** (college presidents) unpublished doctoral dissertation Montana state university, USA-1998.DAI-A 59/04 ‹P.1090

Hickson, D.J. (1987) top decision at the top of organization "**annual review of sociology**, Vol (13) No,(2) pp (165-195)

Honold, L (1997) Areview of the literature on employee empowerment, **empowerment in organizations**, Vol(5) ‹No (4) PP ‹(202-212).

Hoy, W.K., and Miskel, C G (1987) **Educational Administration Theory, Research**, and Practice 3 rd Ed NY: Randon House.

Kizilos, P. (1990). “**Crazu about empowerment” ‹Training**, Vol.(27) No.(12), pp.(47-56).

Kotter, J.P. (1995) "**Leading Change; Harvard Business Review**, Vol(.35), No.(20), pp.(55-68)

Kreitner, robbert, (1995) **management** 6 Th edition Boston: Houghton Mifflin Company.

Ladd, B.S, Marshall, v. (2004)" participation in Decision making: A matter of context "**leadership and organization development Journal** Vol.(25) ,No.(8) pp.(646-662)

Lawson T, Harrison J.K (1999) Individual Action Planning in Initial Teacher Training: Empowerment or discipline ‹**British Journal of Sociology of Education ‹Routledge ‹part of the Taylor & Francis Group**, Vol(20), NO‹(17). pp. (89-105).

Maloney, Maureen ,(2003) **Faculty Participation in Decision Making Process:** It's Impact upon Job Satisfaction at Connecticut Community Colleges. Department of Educational **management** Bridgeport University**.**

Mc Arther, and Ronald, C ,(2002).**Democratic Leadership and Faculty Empowerment at the Community. Community College Review** Vol,(30),No(3),pp(1-10).

Moye, Melinda J. (2003) **the relationship of employee empowerment and commitment to the organization to interpersonal** and – system-level trust, from the world wide. http:// www.ntpu.edu.tw

Murrell, K.L and Meredith, m. (2000) **empowering employee**. New yourk mc Graw –Hill.

Newstrom.J. and Davis.K. (2002). **Human Behavior at Work**. Mcgraw-Hill. London, UK.

Onne, Jansdsen, (2004) the barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment**, work and stress**, Vol (18) No (1).

Pastor, Joan (1996) "Empowerment: What it is and what is not, **Empowerment in Organization**, Vol(4), NO.(2), PP.(5-7).

Pescuric, A & Bihar, W, (1996)" The New Look of Behavior Modeling ‹ **Training and Development**. Vol.(50), No (7), PP.(24-30).

Reza, B, (2010)" An Examination of the Relationship between Empowerment and Organizational Commitment " ‹**Journal Academy Leadership**, the online journal. Vol.(8) issue 1.

Roberts, H ‹and Hunt, D.M (1991) **organizational behavior**, pws-kent publishing co. Boston.

Smialek,Mary Ann(1998)Team Empowerment : A Simple and Easy, Solution **Quality Progress** ,Vol. 31,No.5, PP.144-65

Simon, Herbert A. (2003) ‹**Administrative Behavior. Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations** 4ed

Spreitzer, G.M, (1996) social structural characteristics of psychological empowerment ‹**academy of management journal** Vol, (39),No(2),pp(483-504).

S.scott, & Reoinaid A. (1994)" Determinates of innovative Behavior: Apath Model of "**Academy of management Journal**, Vol(37) No (3),pp(65-124).

Stirr, Thomas, (2003) fundamentals of empowerment: available at: **www.40 uncestoheaven .com / undamentals-of –empowerment –final.**

Thomas, K.W. and Velthhouse ‹B.A.(1990)."Cognitive elements of empowerment: an, interpretive model of intrinsic task motivation, **Academy of management Review**, Vol(15), NO.(4), PP(66-81).

Thompson, M. and Khnweiler, W ,(2002) An Exploratory Investigation Learning Culture Theory and Employee Participation in Decision Making. **Human resource Development Quarterly**.Vol (13),No (3): PP(271-288)

Torrington, D.Hill land tailors ,(2005) **human resource management sixthed Ed** ‹prentice Hall

Wagner, J.A. (1994)" Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence. **Academy of Management Review**, Vol.(19), No .(1), PP (312-330).

Zenger, J, (1991) " The Power of Applied Principles ‹**Executive Excellenc**e, Vol.(8), No.(2), pp.(82-85).

الملاحق

الملحق (1)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف الفاضل

أختي الموظفة الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

تهدف هذه الاستبانة التي بين يديك إلى قياس مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأثرها على التمكين الوظيفي– دراسة مقارنة لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن .

راجياً التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة، بالإجابة على جميع فقراتها بدقة وموضوعية لاستخدام بياناتها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة مؤتة .

علماً بأن جميع المعلومات في هذه الاستبانة ستعامل بسرية وموضوعية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

علما بان الباحث على استعداد لتزويدكم بنتائج الدراسة عند الطلب.

شكراً لحسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

أيوب عبدا لله السيايدة

برنامج ماجستير الإدارة العامة

جامعة مؤتة

أولا: لمعلومات الشخصية والوظيفية :

أرجو التكرم بوضع إشارة (✓) داخل المربع الذي يقابل العبارة التي تنطبق على وضعك :

1- النوع الاجتماعي :

ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر :

30 سنة فأقل ☐ 31-40 سنة ☐

41-50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر ☐

3- المؤهل التعليمي :

ثانوية عامة فما دون ☐ دبلوم متوسط ☐

بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

4- المسمى الوظيفي :

مدير دائرة ☐ مساعد مدير ☐

رئيس قسم ☐ رئيس شعبه ☐

5- سنوات الخبرة :

5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات ☐

11-15 سنة ☐ 16-20 سنة ☐

21-25 سنه ☐ 26 سنه فأكثر ☐

ثانيا: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات التي صممت لقياس مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأثرها على التمكين الوظيفي في كليات المجتمع في الأردن، يرجى قراءة الفقرات ووضع إشارة(√)تحت البديل الذي يوافق خياركم

الرقم	الفقرة	درجة الاجابه				
		أوافق تماما	أوافق	أوافق بدرجة قليله	غير موافق	غير موافق تماما
	طبيعة العمل					
1	**طبيعة عملي تستدعي مشاركتي في صنع القرارات**					
2	**تنوع الأنشطة في عملي تستدعي مشاركتي في صنع القرارات**					
3	**تستدعي أهمية عملي مشاركتي في صنع القرارات**					
4	**أهمية المعلومات الصادرة من قسمي تستدعي مشاركتي في صنع القرارات**					
5	**أن تأثير القرار على عملي يستدعي مشاركتي في صنع القرارات**					
	أساليب المشاركة					
6	**تعقد الإدارة في كليتي اجتماعات دورية لسماع آراء العاملين**					
7	**تشكل الإدارة في كليتي لجان خاصة لبحث المشاكل وتقديم التوصيات قبل اتخاذ القرار**					
8	**تطلب الإدارة في كليتي إعداد مذكرة داخلية لتوضيح وجهة نظري بالموضوع المطلوب اتخاذ قرار فيه**					
9	**يقابلني مديري للتباحث معي في القرار قبل اتخاذه**					
10	**يتصل بي مديري هاتفيا لمعرفة وجهة نظري تجاه القرار قبل اتخاذه**					
	درجات المشاركة					
11	**يتخذ المدير القرارات منفردا ولا يسمح بالمشاركة فيها**					
12	**يحاول المدير إقناعنا بالقرار قبل اتخاذه عن طريق إظهار ايجابياته**					
13	**يسمح المدير بمناقشة القرار الذي ينوي اتخاذه ويتقبل الأفكار حوله**					
14	**يتخذ المدير القرار ويوضح ظروف وأسباب اتخاذه ويسمح بتعديله قبل التنفيذ**					
15	**يطلب المدير منا تقديم الاقتراحات حول الموضوع (المشكلة) ثم يتخذ القرار المناسب**					
16	**يفوضني المدير سلطة اتخاذ القرار ويمنحني الحرية الكاملة في التصرف دون أي تدخل منه**					

الرقم	الفقرة	درجة الاجابه				
		أوافق تماما	أوافق	أوافق بدرجة قليله	غير موافق	غير موافق تماما
	مقومات المشاركة					
17	**يتوفر لدي الدافعية لمشاركة مديري في اتخاذ القرارات**					
18	**لدي الخبرة لمشاركة مديري في اتخاذ القرارات**					
19	**ارغب بالمشاركة في القرارات التي لها علاقة مباشرة في عملي**					
20	**يؤمن مديري بأهمية مشاركتي في اتخاذ القرارات**					
21	**تشجع تشريعات كليتي على المشاركة في اتخاذ القرارات**					
	نوعية القرارات					
22	**أشارك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية(قرارات الإدارة العليا المتعلقة بتحديد الأهداف الرئيسية لكليتي)**					
23	**أشارك في اتخاذ القرارات التكتيكية(قرارات الإدارة الوسطى المتعلقة بوسائل تنفيذ الأهداف العامة مثل تقسيم العمل وتفويض الصلاحيات)**					
24	**أشارك في اتخاذ القرارات الروتينية (اليومية العادية) المتعلقة بعملي**					
25	**أشارك باتخاذ القرارات التي لها آثار ونتائج على معظم أقسام كليتي**					
26	**أشارك في القرارات التي لها آثار على قسمي فقط**					
	معوقات المشاركة					
27	**أتخوف من التبعات الإدارية والمالية للقرارات التي أشارك فيها**					
28	**تحد تشريعات وأنظمة كليتي من حدود مشاركتي في اتخاذ القرارات**					
29	**اعتقد أن مشاركتي في اتخاذ القرارات شكلية والمدير يتخذ القرار الذي يريده**					
30	**اعتقد أن مشاركة المدير في اتخاذ القرار تشعره بالخوف من تهديد مركزه**					
31	**نقص المعلومات المتوفرة عن القرار تجعل مشاركتي غير فعالة**					

الرقم	الفقرة	درجة الاجابه				
		اوافق تماما	أوافق	أوافق بدرجة قليله	غير موافق	غير موافق تماما
	أبعاد التمكين					
	تفويض السلطة					
32	**تفوضني الإدارة في كليتي سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي**					
33	**اعتقد أن إدارة كليتي تثق بقدراتي على أداء المهام المفوضة إليّ**					
34	**توفر لي الإدارة المرونة المناسبة للتصرف حيال مهام عملي**					
35	**تشاركني كليتي في السلطات والمسؤوليات المفوضة لي**					
36	**يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دوريا**					
	التحفيز الذاتي					
37	**يقوم مديري بتحفيزي على تحمل المسؤولية الشخصية**					
38	**يشجع نظام المكافآت في كليتي على الانجاز**					
39	**اعتقد أن إدارة كليتي تقدر جهودي في العمل**					
40	**تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية**					
41	**يتوفر لدي الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف كليتي**					
	تطوير الشخصية					
42	**تساعد إدارة كليتي على تطوير مهارتي في العمل**					
43	**توفر كليتي لي الإحساس بالأمن والشعور بالاستقرار**					
44	**تشجع كليتي على الالتحاق ببرامج تدريبية لتطوير ذاتي**					
45	**تشجع كليتي على روح الإبداع الذاتي**					
46	**اعتقد أن كليتي توفر لي فرصا جيدة لتطوير ذاتي**					

الرقم	الفقرة	درجة الاجابه				
		أوافق تماما	أوافق	أوافق بدرجة قليله	غير موافق	غير موافق تماما
	التقليد والمحاكاة					
47	أقوم بتقليد سلوك بعض رؤسائي الماهرين في كليتي					
48	أقوم بتقليد سلوك بعض زملائي المميزين في العمل					
49	يساعدني محاكاة سلوك الآخرين المميزين على تطوير بعض المهارات اللازمة للعمل					
50	يساعدني أسلوب التقليد على تغيير بعض سلوكياتي السلبية في العمل					
	العمل الجماعي					
51	يتطلب عملي التعاون مع زملائي					
52	تدعم كليّتي فرق العمل وتؤكد على أهمية دورها					
53	تمنح الإدارة في كليّتي حرية اكبر لفرق العمل للتعبير عن آرائها					
54	تركز الإدارة في كليتي على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي					
55	تنفذ كليّتي بشكل اكبر القرارات المتخذة من قبل فرق العمل					
	السلوك الإبداعي					
56	لدي الاهتمام في تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم كليتي					
57	تدعم كليتي الأفكار الإبداعية الجديدة لتبنيها وتطبيقها					
58	تهتم الإدارة بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى العاملين.					
59	تشجعني كليّتي على التفكير خارج نطاق اختصاصي في العمل					
60	أرغب في الاطلاع على جميع الأعمال التي ترتبط بشكل مباشر في عملي					

ملحق(ب)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الجامعة
1	الأستاذ الدكتور حلمي شحاده	جامعة مؤتة
2	الأستاذ الدكتور نضال الحوامده	جامعة مؤتة
3	الدكتور خالد الزعبي	جامعة مؤتة
4	الدكتور حسين العزب	جامعة مؤتة
5	الدكتور محمد محاسنه	جامعة مؤتة
6	الدكتور عادل الهاشم	جامعة البلقاء

ملحق رقم (ج)

الكليات الخاصة والحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية

الرقم	اسم الكلية الخاصة	اسم الكلية الحكومية
1	كلية القادسية	كلية عمان
2	كلية الخوارزمي	كلية عمان للهندسة التكنولوجي
3	كلية المجتمع العربي	كلية الأميرة عالية
4	الكلية العربية	كلية الزرقاء الحكومية
5	كلية الملكة عليا	كلية اربد
6	كلية القدس	كلية الحصن للمهن الهندسية
7	كلية الأندلس	كلية الكرك
8	الكلية الجامعية المتوسطة	كلية عجلون
9	كلية حطين	كلية معان
10	كلية الأميرة ثروة	كلية الشوبك
11	كلية المجتمع الإسلامي	كلية الدعوة وأصول الدين
12	كلية قرطبة	كلية المركز الجغرافي الملكي
13	كلية الزرقاء الأهلية	كلية العلوم الإسلامية
14	كلية غرناطه	كلية الأميرة رحمة للخدمة الاجتماعية
15	كلية الرازي	كلية الملكة نور الفنية
16	كلية ابن خلدون	كلية العقبة
17	كلية المفرق الأهلية	
18	كلية عمون للتعليم الفندقي	
19	معهد الدراسات المصرفية	
20	الكلية الأردنية للعلوم والتكنولوجيا/اربد	

ملحق رقم (د)

الكليات الخاصة والحكومية التابعة لجامعة البلقاء حسب أعداد مجتمع الدراسة

الرقم	اسم الكلية الخاصة	العدد	اسم الكلية الحكومية	العدد
1	كلية القادسية	15	كلية عمان	16
2	كلية الخوارزمي	14	كلية عمان التكنولوجية	17
3	كلية المجتمع العربي	14	كلية الأميرة عالية	16
4	الكلية العربية	14	كلية الزرقاء الحكومية	15
5	كلية الملكة عليا	14	كلية اربد	15
6	كلية القدس	14	كلية الحصن للمهن الهندسية	15
7	كلية الأندلس	14	كلية الكرك	17
8	الكلية الجامعية المتوسطة	14	كلية عجلون	15
9	كلية حطين	14	كلية معان	14
10	كلية الأميرة ثروة	14	كلية الشوبك	13
11	كلية المجتمع الإسلامي	13	كلية الدعوة وأصول الدين	14
12	كلية قرطبة	14	كلية المركز الجغرافي الملكي	15
13	كلية الزرقاء الأهلية	14	كلية العلوم الإسلامية	15
14	كلية غرناطه	13	كلية الأميرة رحمة	16
15	كلية الرازي	14	كلية الملكة نور الفنية	14
16	كلية ابن خلدون	14	كلية العقبة	12
17	كلية المفرق الأهلية	14		
18	كلية عمون للتعليم الفندقي	15		
19	معهد الدراسات المصرفية	14		
20	الكلية الأردنية للعلوم والتكنولوجيا	14		

المعلومات الشخصية

الاسم: أيوب عبدالله السيايدة.

الكلية: إدارة الاعمال.

التخصص: الإدارة العامة.

السنة: 2011

رقم الهاتف: 00962777667057

البريد الالكتروني: Wsam31102001@yahoo.com